

MASTEROPPGAVE

Emnekode: **BE326E**

Navn på kandidat: **Atle Mikaelson**

Ansettelsesforhold i luftfart- Påvirkes rapporteringskultur?

Dato: 20.05.2016

Totalt antall sider: 83

Forord

Denne masteroppgaven representerer siste delen av en MBA i luftfartsledelse ved Nord Universitetet i Bodø. Det har vært tre interessante år, som gjennom pensum, forelesninger og møte med andre studenter har gitt meg ny kunnskap innenfor mange felt.

Selve masteroppgaven har vært en krevende, men lærerik og svært givende prosess.

I forbindelse med gjennomføringen av masteroppgaven er det flere som fortjener takk. Først og fremst vil jeg takke professor Jan Thorsvik, min veileder, for imponerende engasjement og uvurderlige innspill underveis. Hver veiledning med ham har vært veldig inspirerende.

Jeg må også takke familien min, Eva og Maren, som har holdt ut med at jeg har vært opptatt både med jobb og studier i lang tid.

Takk til alle respondentene som stilte seg til rådighet i forbindelse med oppgaven.

Avslutningsvis må jeg også nevne min gode nabo, Peter, som leste korrektur og kom med nyttige kommentarer i innspurten på oppgaven. Skulle det likevel finnes feil og mangler er det fullt og helt forfatterens ansvar.

Kristiansand, mai 2016

Atle Mikaelson

Sammendrag

Luftfarten har over tid utviklet seg fra å være relativt risikofylt til å bli verdens sikreste form for samferdsel. Ved siden av bedre teknologi og trening, ansees rapportering av både hendelser, og nesten-hendelser som et vesentlig bidrag til denne positive utviklingen.

De siste årene har det skjedd endringer i ansettelsesforhold innen deler av luftfarten. Det har vært en økning i bruken av andre ansettelsesformer enn fast ansettelse. Endringene innebærer at mange ansatte har kontrakter som er midlertidige. Disse kan være direkte med flyselskap, via bemanningsbyrå, enkeltpersonsforetak eller lignende.

Denne utviklingen ligger til grunn for denne masteroppgavens problemstilling:

Påvirker ansettelsesforhold rapporteringskultur innen luftfart?

I arbeidet med oppgaven ble det foretatt en teoretisk gjennomgang av litteratur både innen organisasjonslære og rapporteringskultur. Oppgaven ble gjennomført som en kvalitativ studie, der ti flygere ble dybdeintervjuet. Halvparten av disse hadde en fast ansettelse i flyselskapet de jobbet for, mens den andre halvdel hadde et annet ansettelsesforhold.

Hovedfunn i oppgaven viste at det var signifikant forskjell i rapporteringskulturen hos de to gruppene. De med fast ansettelse viste høyere rapporteringsvilje, og grad av rapportering enn de med et annet ansettelsesforhold. Medvirkende til dette syntes å være forskjellen i tillitskultur innen organisasjonene de tilhørte

Abstract

Aviation has evolved from being a rather risky means of transportation to becoming the safest. Improvement both in technology and training have contributed to this, but in addition reporting of incidents and near-incidents is considered a contributing factor to the positive development.

The last few years, there has been a change in employment relations. In lieu of open-ended employment contracts between the employees and the operating airline, there has been an increase on other forms of contracts between the involved parties.

These include, amongst others, temporary contracts, either with the airline or through agencies, self-employment and pay-to-work schemes.

On the basis of this development, the research question for this master thesis is:

Does employment relations affect reporting culture in aviation?

The thesis includes a theoretical study of literature on organizational theory and reporting culture, but the main part is based on a qualitative research design. Ten pilots, five with open-ended contracts with the airline they were working with, and five pilots with other forms of employment relations were interviewed.

The main finding was that there existed a significant difference in reporting culture between the two groups. Pilots with an open-ended contract showed a higher rate and willingness to report, than the other group. Contributing to this was the difference in trust within the organizations to which the pilots belonged.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag.....	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Figurliste.....	7
Tabelliste	7
Vedleggsliste	7
1.0 INNLEDNING	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Motivasjon og formål	9
1.3 Problemstilling	11
1.4 Problemstillingens relevans.....	12
1.5 Begrepsavklaring.....	12
1.6 Avgrensning	13
2.0 TEORI	14
2.1 Generelt	14
2.2 Struktur.....	15
2.2.1 Sentralisering.....	17
2.2.2 Styring og kontroll	18
2.2.3 Strukturelle konfigurasjoner.....	19
2.2.4 Hvilke forhold påvirker organisasjonsstrukturen?	21
2.2.5 Struktur og problemstillingen.....	22
2.3 Kultur	24
2.3.1 Utvikling av organisasjonskultur	25
2.3.2 Kulturelle typer	26
2.3.4 Dysfunksjonalitet i organisasjonskultur	31
2.3.5 Sikkerhetskultur	31
2.3.6 Tillitskultur.....	33
2.3.7 Rapporteringskultur.....	34

2.3.8 Kultur og problemstillingen	36
2.4 Oppsummering teori.....	36
3.0 METODE	37
3.1 Generelt	37
3.2 Undesøkelsesdesign	37
3.3 Datainnsamling.....	40
3.4 Intervju	41
3.5 Dokumentundersøkelse	42
3.6 Utvalg	43
3.7 Dataanalyse	44
3.8 Reliabilitet og validitet	45
4.0 EMPIRI	47
4.1 Generelt	47
4.2 Struktur.....	47
4.3 Organisasjonskultur.....	49
4.4 Sikkerhetskultur	52
4.5 Tillitskultur.....	53
4.6 Rapporteringskultur.....	55
4.7 Dokumentundersøkelse	61
5.0 DRØFTING.....	62
5.1 Generelt	62
5.2 Respondenter.....	62
5.3 Struktur.....	62
5.4 Organisasjonskultur.....	64
5.5 Sikkerhetskultur	66
5.6 Tillitskultur.....	67
5.6 Rapporteringskultur.....	67
5.7 Overordnet modell og problemstillingen	68
6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING	70
6.1 Konklusjon	70
6.2 Teoretiske implikasjoner	70
6.3 Svakheter ved oppgaven.....	71
6.4 Fremtidig forskning.....	71

REFERANSELISTE	72
VEDLEGG	77
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	77
Vedlegg 2: Ord- og begrepsliste.....	81

Figurliste

- Figur 1.1 Overordnet modell for oppgaven
- Figur 2.1 Eksempel på organisasjonsstruktur foreslått av IATA (EASA, 2009)
- Figur 2.2 Mintzbergs fem hoveddeler i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Tabelliste

- Tabell 2.1 Hvordan organisasjoner behandler informasjon (Westrum, 2004)

Vedleggsliste

- Vedlegg 1 Intervjuguide
- Vedlegg 2 Ord- og begrepsliste

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Daglig frakter fly mer enn seks millioner passasjerer rundt i verden, og det har aldri vært tryggere å være en av disse millionene, slik at statistisk har flyging blitt det sikreste transportmiddelet vi har (Topham, 2013). Det har ikke alltid vært slik. Hvis ulykkesraten i dag hadde vært den samme som midt på 1920-tallet ville mer enn 7000 omkommet i flyulykker hvert år (FAA, 2013).

Siden flyulykker heldigvis skjer relativt sjeldent, så går de ikke upåaktet hen når de først inntreffer. De blir fulgt opp av myndigheter, produsenter, flyselskap og ikke minst media. Alle har en interesse av å finne ut hva som har skjedd, og forhindre at det samme skal gjenta seg.

FNs luftfartsorganisasjon, ICAO, har i Annex 13 utarbeidet standarder på hvordan ulykker og alvorlige hendelser skal utredes/etterforskes, og spesiell oppmerksomhet rettes mot å forstå de bakenforliggende årsakene til det som har skjedd, slik at lignende hendelser ikke skjer igjen, og at sikkerheten forbedres (ICAO, 2001). I Norge er dette tatt inn i forskrift (Forskrift om varslingsplikt ifm. luftfart, 2006).

Mindre hendelser er heldigvis mere ”hverdagslige” enn ulykker, men hendelsesforløpet, som leder opp til en hendelse, er vanligvis det samme som leder opp til en ulykke (Reason, 1997). Hvis ingen rapporterer disse mindre hendelsene, vil svært få vite om de, og muligheten til å trekke lærdom fra de vil være små. Nettopp derfor har man innen luftfart utviklet rapporteringssystem for å fange opp dette. Disse systemene har vist seg så nyttige at de gjerne har dannet mønster for tilsvarende innen andre bransjer, som medisin (Kram, 2008) og atomindustri (Molodtsova, 1995).

Utfordringen kan være å skape en god rapporteringskultur, spesielt når det forutsetter at mennesker må rapportere egne handlinger og feil (Reason, 1997). I følge Downs er det naivt å tro at underordnede, frivillig vil gi overordnede informasjon som stiller dem selv eller arbeidet deres i dårlig lys (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Gjennom den vektleggingen både myndigheter og andre aktører i luftfarten legger i rapportering av hendelser, samt den positive utviklingen som har skjedd innen

luftfartssikkerhet, må en anta at rapporteringskultur er en viktig faktor. Men i lys av hva blant annet Reason og Downs hevder, kan man også anta at denne kulturen har utfordringer.

1.2 Motivasjon og formål

«Krigstretthet, rotter, dårlig mat, høy sykeprosent, urolig stemning, sterkt behov for informasjon».

Kompanisjefens rapport om kompaniets tilstand.

«Situasjonen normal, behovet for informasjon nærmest et utslag av nysgjerrighet, maten kunne vært bedre, mer DDT og Aspirin».

Bataljonssjefens rapport om samme kompani.

«Ånden den samme som i regimentet for øvrig. Mulig at litt mer mat vil styrke kampmoralen»

Regimentssjefens rapport om samme kompani.

«Ånden god, intet spesielt å rapportere. Slutt på representasjonsbrennevinet».

Divisjonssjefens rapport til hovedkvarteret.

(Forsvarets overkommando, 1974)

Linjene over skal være fra den finske vinterkrigen, og fasinerte meg allerede for mange år siden i Forsvaret, og kimen til interessen for hvorfor og hvordan ting rapporteres i en organisasjon ligger muligens der. Dette sammen med senere yrkeserfaring, studier og generell interesse for samfunnsutvikling har nok skapt motivasjonen for valg av oppgave.

Luftfarten har over tid bygget opp rapporteringssystem som har medvirket til at sikkerheten stadig har blitt bedre, og disse har ofte blitt kopiert av andre bransjer (Kram, 2008 og Molodtsova, 1998).

En del av rapporteringssystemene er myndighetsfastsatte, og er en naturlig følge av at flyulykker ofte har et dramatiske utfall, og spesiell oppmerksomhet rettes mot å forstå de bakenforliggende årsakene til det som har skjedd, slik at lignende hendelser ikke skjer igjen, og at sikkerheten forbedres (ICAO, 2001).

De siste tiårene har luftfartsbransjen vært gjennom store endringer, og dette ser ut til å fortsette i overskuelig fremtid.

Blant endringene, som har skjedd, er endring i ansettelsesforhold (Jorens et al, 2015).

Tidligere, og fortsatt relativt utbredt er den ”klassiske” ansettelsesmodellen, hvor

arbeidstakerne er fast ansatt i selve flyselskapet som opererer flyene, og hvor i følge Mintzberg (Jacobsen og Thorsvik, 2013) alle de fem hoveddelene (topp- og mellomledelse, operativ kjerne, tekno- og støttestruktur) en organisasjon består av ligger i selskapet. De siste årene har det vokst frem flere nye ”ansettelsesformer” (Jorens et al, 2015), og enkelte flyselskap benytter seg helt, eller i stor grad av en av disse:

- Tidsavgrensede kontrakter direkte mellom arbeidstaker og flyselskap, for kortere eller lengere tid.
- Tidsavgrensede kontrakter med bemanningsselskap, som igjen leier personell videre til flyselskap.
- Fast ansettelse hos bemanningsselskap, som leier sine ansatte videre til flyselskap.
- ”Skolekontrakter”, her finnes det forskjellige utgaver. Det kan være at arbeidstakeren betaler en sum mot å få utsjekk/utdannelse på en flytype, jobber uten lønn en periode for å nedbetale utsjekken e.l. Disse kan være knyttet opp i at man senere går over i et mere normalt ansettelsesforhold, mens andre avsluttes straks ”skolekontrakten” er fullført, slik at tilsvarende kontrakter kan tegnes med nye.

I mange tilfeller kommer man ikke utenom at rapporter må skrives, dette kan skyldes at de er myndighetspålagte, forholdet er så alvorlig eller at flere parter har vært involvert.

Jeg ønsker ikke å gå inn på selve rapporteringen, men å konsentrere meg om det jeg har valgt å kalle ”*rapporteringskultur*”. Mindre hendelser er mere ”hverdagslige” enn ulykker, men hendelsesforløpet, som leder opp til en hendelse, er vanligvis det samme som leder opp til en ulykke (Reason, 1997). Hvis ingen rapporterer disse mindre hendelsene, vil svært få vite om de, og muligheten til å trekke lærdom fra de vil være små. Nettopp derfor har man innen luftfart utviklet rapporteringssystemer for å fange opp dette. Utfordringen kan være å skape en god rapporteringskultur, spesielt når det forutsetter at mennesker må rapportere egne handlinger og feil (Reason, 1997). På midten av 80-tallet ble såkalt ”non-punitive” rapportering innført, og dette har hatt svært positiv effekt (Helmreich, 2000). ”Non-punitive” innebærer at den ansatte blir oppfordret til å rapportere uten frykt for disiplinære tiltak, deriblant avslutning av arbeidsforhold. Med dette som bakgrunn, er formålet med oppgaven å se om rapporteringskultur innen luftfarten blir påvirket av forskjellige ansettelsesformer.

Utgangsperspektivet for oppgaven kan sammenfattes i følgende modell:



Figur 1.1 Overordnet modell for oppgaven

Modellen legger til grunn at ansettelsesforholdet hovedsakelig er en del av organisasjonsstrukturen, og hvor det her ønskes å se om en type ansettelsesforhold fører til at medlemmene i organisasjonen utvikler felles mønstre av meninger og holdninger når det gjelder rapportering, det vil si en rapporteringskultur. Denne kulturen kan ha en effekt på atferden, og resultere i en viss type eller mengde rapporter. Videre illustrerer modellen avhengighetsforholdet mellom rapportering og sikkerhet.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av utviklingen i ansettelsesforhold, samt at rapportering ansees som et svært viktig ledd i sikkerhetsarbeid, fremkommer den overordnede problemstillingen i oppgaven:

Påvirker ansettelsesforhold rapporteringskultur innen luftfart?

Man ser her at det er to variabler som kan stå i et kausalt forhold til hverandre, ansettelsesforhold, som er den uavhengige variabelen, og rapporteringskultur som den avhengige variabelen. Hensikten med oppgaven er å forsøke å se om det er sammenhenger mellom disse to.

1.4 Problemstillingens relevans

Det har de siste årene blitt rettet økt oppmerksomhet mot det som ofte benevnes som atypiske ansettelser. Eksempler på disse kan være midlertidige ansatte, arbeidsutleie gjennom vikarbyrå/bemanningselskap, visse typer selvstendige arbeidstakere og i enkelte sammenhenger kan det også gjelde deltidsarbeidende. En av årsakene til at man er opptatt av denne type ansettelser er at det har vært en vekst i denne type ansettelser. I tillegg har denne type ansettelser kommet høyere på den politiske dagsorden. Noen mener at adgang til fleksible ansettelser er et middel for å få høyere sysselsetting samtidig som de kan redusere kostnadene forbundet med dette. Parallelt har dette også ført til økt interesse for hvordan atypiske ansettelser og sikkerhet kan kombineres (Nergaard, 2005).

Endringene i ansettelsesforhold har også skjedd innen luftfarten (Jorens et al, 2015), og det kan derfor være relevant å se om dette påvirker en så viktig del av flysikkerheten som rapporteringskultur er.

Problemstillingens relevans kom også frem i en meningsutveksling (etter at problemstillingen var fastsatt) mellom journalist Pål Vegard Hagesæther i Aftenposten og Norwegians flygesjef Thomas Hesthammer, hvor sistnevnte skrev at innleide piloter i Norwegian: «... *har en høyere rapporteringsfrekvens enn fast ansatte, stikk i strid med påstander om at innleid personale ikke «våger å melde fra i frykt for å miste jobben»*» (Aftenposten, 2015).

Funn i oppgaven kan muligens ha relevans for andre bransjer også, spesielt ettersom et flertall i Arbeidslivslovsutvalget (NOU 2004:5) foreslo endringer i adgangen til midlertidige ansettelser, og hvor det på bakgrunn av dette ble vedtatt en endringslov til Arbeidsmiljøloven våren 2015.

1.5 Begrepsavklaring

I oppgavens skilles det mellom fast ansatte og midlertidig ansatte. Med fast ansatt menes det her et fast ansettelsesforhold ovenfor virksomheten for et ubegrenset tidsrom. Hvis dette ansettelsesforholdet skal opphøre må arbeidstakeren sies opp eller avskjediges. I Norge er dette regulert gjennom Arbeidsmiljøloven (2005). Midlertidig ansettelse innebærer at arbeidsforholdet avtales for en gitt tidsperiode eller et bestemt oppdrag. Når tidsperioden løper ut eller oppdraget er utført, avsluttes normalt sett arbeidsforholdet.

I oppgaven vil også begrepet sikkerhet være sentralt, både som en del av flysikkerhet og sikkerhetskultur. Sikkerhet er i henhold til Store norske leksikon (2015) definert som en tilstand; fravær av uønskede hendelser eller fare og frykt, I mange sammenhenger vil denne definisjonen bli betraktet som snever, i Norges offentlige utredninger nr. 6 om sikkerhet og beskyttelse av kritiske samfunnsfunksjoner (2006) er det foretatt en vid begrepsutredning. Men i denne oppgavens kontekst er det valgt å forholde seg til definisjonen fra Store norske leksikon.

1.6 Avgrensning

Problemstillingen for denne oppgaven er antageligvis aktuell for flere bransjer, som er avhengig av et høyt sikkerhetsnivå, slik som helsevesen, andre transportformer og offshore-næring. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til den operative delen av luftfart av flere årsaker:

- Varierende ansettelsesforhold er blitt svært aktualisert gjennom fremveksten av LCC (Lavkost flyselskap), deregulering og økende globalisering av bransjen.
- Min bakgrunn i bransjen, og masterstudiet innen luftfartsledelse ved Nord universitet, gjør at temaet er aktuelt og interessant.
- Avgrensningen er også foretatt for å få ønsket dybde i oppgaven.

Siden luftfarten er blitt mer og mer globalisert er det vanskelig å foreta en klar geografisk avgrensning, men i den grad det er mulig vil jeg se på problemstillingen med et norsk perspektiv. En medvirkende faktor til denne avgrensningen er å forsøke å få respondenter/informanter med så lik bakgrunn som mulig når det gjelder kultur, lovgivning, forventninger etc. som mulig. Dette for å minimere de utfordringer såkalte krysskulturelle/-nasjonale undersøkelser kan gi for reliabilitet og validitet (Johnsen, 1998).

2.0 TEORI

2.1 Generelt

Denne delen er viet til å diskutere de teorier som kan knyttes til selve problemstillingen; om ansettelsesforhold påvirker rapporteringskultur. I tillegg er aktuelle begrep og forhold gjennomgått og diskutert.

Spesiell vekt legges på organisasjonsteori, og da særlig organisasjonskultur. Til grunn for dette er hovedsakelig boken "Hvordan organisasjoner fungerer" av Jacobsen og Thorsvik (2013) blitt brukt. Der viser forfatterne at atferd i organisasjoner påvirkes av konteksten eller situasjonen som er tilstede. Videre har de foretatt en oppdeling i formelle og uformelle elementer av en organisasjon. De formelle delene består av elementer som er bevisst bestemt slik som planer, organisering og stillingsinstrukser, disse er som regel skriftlig nedtegnet. Uformelle elementer finnes innenfor de formelle rammene i en organisasjon, disse har som regel vokst frem over tid, og er vanligvis ikke formelt vedtatt. Sentralt blant de uformelle elementene står organisasjonskultur, og omfatter de verdier og normer, som ligger til grunn for hva som er akseptabel atferd i en organisasjon.

De uformelle kan både forsterke og redusere effekten av de formelle elementene på atferden til medlemmene i en organisasjon.

Oppgavens problemstilling omfatter to variabler som kan stå i et kausalt forhold til hverandre. Ansettelsesforhold, som er den uavhengige variabelen, og rapporteringskultur som den avhengige variabelen.

Dette kapittelet er derfor delt i to deler, hvor første del hovedsakelig omhandler organisasjonsstruktur, der den uavhengige variabelen, ansettelsesforholdet hører hjemme. Denne delen er hovedsakelig deskriptiv, og forsøker å trekke frem de forhold som er spesielt gjeldende for luftfart. Dette er gjort for å vise hvilken kontekst den avhengige variabelen, rapporteringskultur, befinner seg i. Siste del av kapittelet er viet den kulturelle delen av problemstillingen.

2.2 Struktur

Alle organisasjoner kjennetegnes ved organisasjonsstrukturen, som definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere. En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver, og realisere bestemte mål, og hovedhensikten med organisasjonsstruktur er å påvirke atferd i en spesiell retning (Jacobsen og Thorsvik, 2013), slik at disse målene oppnås.

I følge Jacobsen og Thorsvik har organisasjonsstruktur tre generelle effekter på atferd; spesialisering, koordinering og stabilitet i atferden.

Spesialisering; gjennom å avgrense feltene hver enkelt skal arbeide med, samt å kurse og sertifisere disse innenfor disse områdene, oppnås en spisset kompetanse. Bakgrunnen for denne spesialiseringen er i mange tilfeller (piloter, kabinbesetning, teknikere m. m) basert på myndighetskrav. Den sterke graden av spesialisering innen luftfarten kan minne om Scientific Management, med Taylors teorier om nettopp dette (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det har vært reist kritikk av Taylors teorier, at den sterke graden av spesialisering kan medføre fremmedgjøring og motivasjonsproblemer.

Går man opp fra arbeidsdeling og spesialisering på enkeltnivå, så er det ifølge Jacobsen og Thorsvik (ibid.) to hovedprinsipper for organisering av oppgaver; funksjons- og markedsbasert gruppering, hvor den operative delen av luftfart i all vesentlig grad er funksjonsbasert. Det vil si at man samler likeartede oppgaver og kompetansen som skal til for å løse disse i samme enhet. Innen luftfart er denne funksjonsbaserte organiseringen gjerne basert på retningslinjer/bestemmelser fastlagt av myndigheter eller bransjeorganisasjon, slik som Luftfartstilsyn, ICAO eller IATA (EASA, 2009).



A Typical organisational accountability structure

Figur 2.1 Eksempel på organisasjonsstruktur foreslått av IATA (EASA, 2009)

Kritikk mot den funksjonsbaserte strukturen går blant annet på at den kan reagere sent på hendelser som skjer nede i organisasjonen, og at den store graden av spesialisering kan hindre koordinering mellom de ulike enhetene.

Koordinering; når mange spesialiseringer skal samvirke både i tid og utførelse øker behovet for koordinering. Luftfarten er en av de bransjene som setter spesielt høye krav til koordinering, både internt i organisasjonen og opp mot omgivelsene. Dette på grunn av ganske eksakte krav til rutetider, vedlikeholdsintervaller, sertifikatfornyelser m.m., og gjennom utstrakt bruk av regler, rutiner og formelle strukturer forsøkes nødvendig koordinering og bli oppnådd.

Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller mellom syv ulike måter å koordinere arbeid på. For luftfart er det særlig fem av disse som kan være utbredt:

- *Direkte ordre.* Gjennom formelt hierarki, hvor overordnede har myndighet til å gi ordre til underordnede. Et eksempel kan illustreres gjennom figur 2.1, Flight Operations Director gir ordre til Flight Operations Manager om at alle innflyginger med hastighet over en gitt verdi skal rapporteres. Denne ordren blir så sendt videre til alle flygerne i organisasjonen. Koordinering på denne måten har sine fordeler ved at den gir klar styring og detaljert kontroll, men kan være ressurs- og tidskrevende. Innen luftfart blir ofte disse ordrene omsatt til standarder og prosedyrer. Det kan være

utfordringer når ordrer sendes nedover i et hierarki, da det er mulighet for at det på hvert nivå oppstår endringer som ikke er i overensstemmelse med ordregivers intensjon (Downs, 1964).

- *Standardisering av arbeidsoppgaver.* Luftfart kjennetegnes ved utstrakt bruk av prosedyrer, regler og sjekklister, slik at arbeidsoppgavene utføres på samme måte fra gang til gang. I følge Max Weber (Jacobsen og Thorsvik, 2013) er ideallmodellen av en slik koordineringsform, byråkratiet, hvor atferd og tenking er mest mulig regelstyrt, og hvor skjønn, følelser og holdninger elimineres mest mulig fra beslutningsprosessene. Ulemper ved dette kan være at det fører passivitet og manglende fleksibilitet, spesielt i uforutsette situasjoner.
- *Standardisering av kunnskap.* Gjennom utdanning og opplæring oppnås kunnskap som er standardisert for de forskjellige aktørene i organisasjonen, slik man vet hvilken kompetanse den enkelte har, og hvordan denne vil handle i en gitt situasjon.
- *Standardisering av normer.* Gjennom systematisk holdningsskapende arbeid søkes å fremme ønsket verdigrunnlag og normer for atferd i organisasjonen. Dette kan virke motiverende, og være med på å styrke organisasjonskulturen.
- *Horisontale ordninger for samarbeid.* Benyttes til å fremme kommunikasjon og koordinering mellom enheter på samme nivå. Hvis vi går tilbake til figur 2.1 så vil det i de fleste flyselskap være fastlagte ordninger for samarbeid både mellom Flight Training, Flight Operations Manager og Cabin Crew Manager.

Vanligvis vil organisasjoner bruke flere av formene for koordinering, og disse vil normalt øke med økende grad av kompleksitet i organisasjonen. Et av de sentrale poengene ifølge Jacobsen og Thorsvik, er at de ulike formene kan være substitutter for hverandre, slik at bruk av for eksempel standardiserte arbeidsoppgaver reduserer behovet for direkte ordrer som koordineringsmekanisme.

Stabilitet i atferden; gjennom at personene, som jobber i den operative delen av flyselskapet har faste oppgaver som løses på bestemte måter, skapes stabilitet i det som gjøres.

2.2.1 Sentralisering

Flyselskaper, og spesielt den operative delen, preges av en sentralisert beslutningsmyndighet, hvor denne er flyttet opp i hierarkiet. Fordelen med dette er at man oppnår ensartet praksis og forutsigbarhet for alle i organisasjonen. Ulempene kan være at beslutninger tar lang tid, og at det kan være «langt» fra beslutningstaker til beslutningsutøver.

2.2.2 Styring og kontroll

Gjennom å utvikle styringssystem søker organisasjonen å sikre at medlemmene følger de retningslinjene organisasjonsstrukturen gir, og ikke jobber mot mål som avviker fra organisasjonens mål.

Jacobsen og Thorsvik (2013) deler disse inn i fire hovedtyper:

Rekruttering. Et element i å sikre at man får medarbeidere med atferd, som løser organisasjonens arbeidsoppgaver og bidrar til å nå de mål som er satt, er å inngå arbeidsavtaler eller ansettelsesforhold.

Professor i rettsvitenskap, Henning Jakhelln (2006), definerer arbeidsforhold som et, hvor den ene part (arbeidstaker) forplikter seg til å utføre arbeid for den annen part (arbeidsgiver) i henhold til dennes ledelse. Dette avtaleforhold innebærer at arbeidsgiver får styringsrett ovenfor arbeidstaker, og at denne igjen har en lydighetsplikt ovenfor sin arbeidsgiver

Om man skal velge den tyngst kvalifiserte eller den som «passer rett inn» i organisasjonen kan være et dilemma. Blant flyselskaper synes forskjellige løsninger valgt, alt fra omfattende rekrutteringsprosedyrer med intervju, tester, bakgrunnssjekker m.m. til direkte engasjement kun basert på at formalkompetansen er i orden.

Sosialisering. Etter at den ansatte er rekruttert inn, starter de fleste organisasjoner en sosialiseringssprosess. Hensikten med denne er å internalisere organisasjonens kultur i de ansatte, slik at deres mål og ønsker etter hvert samsvarer med organisasjonens.

Disiplinering. Gjennom såkalte insentivsystem, med belønning eller straff, vil organisasjoner forsøke å få ansatte til å handle i henhold til organisasjonens mål. Men slike system kan også forårsake uønsket atferd. Eksempelvis ved å love bonus til alle ansatte i en bedrift hvis man har ett år uten ulykker eller hendelser, så kan dette skape en barriere mot å rapportere. Siden dette kan påvirke utbetalingen av bonus (Collins, 1999). Hvis medlemmene etter en gitt situasjon eller hendelse, opplevde at disiplineringen var negativ, kan de se for seg lignende situasjoner i fremtiden og at utfallet av disse også vil være negative igjen (Dane og George, 2014 referert til i Vuori og Huy, 2016). For eksempel hvis en rapport fører til degradering. Dette ville for øvrig stride mot prinsippene i ”non-punitive” rapportering (Helmreich, 2000).

Kontroll. I motsetning til de tre foregående styringsmekanismene, som søker å få ansatte til å unngå uønsket atferd, så handler kontroll om å se resultatet av de ansattes handlinger. Spesielt den flyoperative delen av luftfart har utviklet avanserte teknologiske kontrollsystemer gjennom ferdsskrivere (FDR) og taleregistratorer

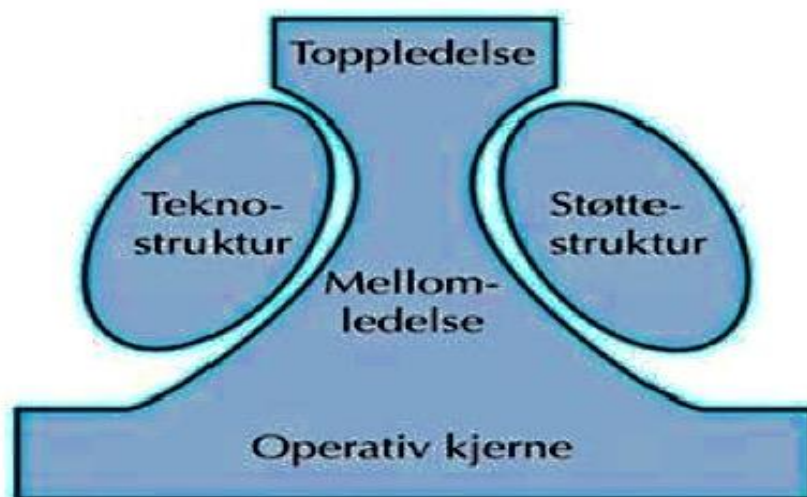
(CVR), og hvor bruken av disse er myndighetsregulerte (ICAO, 2008). I tillegg opereres det med opptaksenheter (Quick Access Recorders/QAR) som kan ha opptil 2000 registreringer per sekund. Regulering på bruken av disse dataene kan variere fra land til land, og selskap til selskap.

Et moment som kan være aktuelt å trekke inn når en ser på systemer for styring, er det som kalles *psykologisk kontrakt*. Gjennom Arbeidsmiljøloven (2005) er det fastsatt at avtaleforholdet skal inngås skriftlig, men i det et arbeidsforhold etableres oppstår det gjerne det en psykologisk kontrakt. I følge Schein innebærer en psykologisk kontrakt at det alltid finnes et sett uskrevne forventninger mellom medlemmene i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er viktig å være klar over at den psykologiske kontrakten er basert på den enkeltes tro eller oppfatning av hva som ligger i kontrakten, og ikke at kontraktspartene har en felles forståelse av disse betingelsene (Robinson og Rousseau, 1994). Brudd på disse forventningene kan gi resultater som ligner brudd på en ordinær kontrakt; tap av tillit, redusert ytelse og opphør av kontraktsforholdet.

Akkurat som de forskjellige koordineringsmekanismene kan være substitutter for hverandre, så kan også styringsmekanismene være det (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Organisasjoner kan prioritere en eller flere styringsmekanismer og dermed redusere behovet for bruk av de andre mekanismene. Utstrakt bruk av alle mekanismene kan tyde på en organisasjon som har et stort behov for å styre sine ansatte.

2.2.3 Strukturelle konfigurasjoner

Mintzbergs har foretatt en typologisering (ibid.) av organisasjoner. Felles for alle er at de består av fem hoveddeler, hvor de tre første utgjør linjeorganisasjonen, og de to andre er stabsfunksjoner.



Figur 2.2 Mintzbergs fem hoveddeler i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Operativ kjerne. Delen hvor selve arbeidet for å nå organisasjonens overordnede mål utføres. I flyselskap kan dette være billettsalg, innsjekk, bagasjebehandling og selve flygingen.

Mellomledelse. Hovedansvaret for kontroll og koordinering, samt formidling av informasjon opp- og nedover mellom toppledelse og operativ kjerne, ligger her. Ser man på figur 2.1, fra IATA, vil «Managers» og «Directors» kunne ligge her. Sistnevnte vil normalt også være den myndighetsgodkjente «Nominated Person» for de forskjellige områdene; «Operations», «Technical» eller «Ground».

Toppledelsen. Her ligger det øverste administrative ansvaret for organisasjonen, slik som administrerende direktør. I flyselskap vil «Accountable Manager» befinne seg her, vedkommende er virksomhetens øverste ansvarlige overfor regulerende myndighet når det gjelder flysikkerhet.

Teknostrukturen. Inngår ikke i selve produksjonen, men har oppgaver innen regelutforming, kvalitetskontroll og sikkerhetsarbeid.

Støttestrukturen. For å fungere vil de fleste organisasjoner være avhengige av å ha noen som tar seg av sentralbord, rengjøring etc. disse ligger i denne delen av organisasjonen.

I følge Mintzberg vil de forskjellige hoveddelene variere i størrelse, alt etter deres betydning og innflytelse i den aktuelle organisasjonsformen. Han understreker at de fem organisasjonsformene han opererer med; entreprenør, innovative, divisjonaliserte, maskin- og profesjonelle byråkrati er idealtyper, og at de fleste vil være hybrider og dermed ha trekk fra alle de fem organisasjonsformene. Både Mintzberg og Weber (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

mener at idealtypenes stiliserte bilder av organisasjoner kan brukes til å danne kontraster mot virkeligheten. Mintzbergs modell for maskinbyråkrati synes nyttig for å gjøre dette med den operative delen av flyselskap. Denne organisasjonsformen bygger på Webers idealtypiske byråkratimodell hvor han trekker frem følgende sentrale kjennetegn:

- En klar horisontal arbeidsdeling og spesialisering i kompetanseområder.
- Bruk av regler som forteller hvordan det skal handles i ulike tilfelle.
- Skriftlig saksbehandling, gir mulighet til kontroll (luftfart, avanserte tekniske kontrollsystemer)
- Et hierarki der det er klart definert hvem som er underordnet og overordnet innen de ulike kompetanseområdene.
- Ansettelse på kontrakt etter faglige kvalifikasjoner
- Stilling er en karrieremulighet ved at man kan avansere fra lavere til høyere posisjoner i hierarkiet.
- Den enkelte lønnes med fast lønn og har ikke noen eiendomsrett over organisasjonens ressurser.

Videre kjennetegnes det ved sentralisert beslutningsmyndighet, og høy grad av formalisering. Denne formen vil ha en stor teknostruktur. Samtidig vil maskinbyråkratiske organisasjoner ofte være funksjonelt spesialisert, men kan også ha en markedsbasert inndeling.

Fordelene med denne organisasjonsformen er at den gir klare ansvarsområder, stabilitet og forutsigbarhet i tillegg til standardisering som senker kostnadene.

Ulempene er hovedsakelig at den er lite fleksibel og at sentraliseringen og standardiseringen kan virke demotiverende. I tillegg kan forskjellen, som ligger i status, ansvar, makt etc. i en slik organisasjon, påvirke følelsene medlemmene opplever (Ellsworth og Sherer, 2003).

Spesielt de med opplevd lavere status i organisasjonen kan ha en følelse av frykt for de med høyere status, da disse kontrollerer vitale ressurser i organisasjonen (Kish-Gephart et al., 2009). Samtidig vil gjerne medlemmer i samme gruppe være opptatt av de samme tingene, og oppfatte at disse har lik konsekvens for dem. Gruppemedlemmene kan derfor over tid, oppleve likeartede følelser ovenfor forhold som de ser på som viktige for gruppens velferd (Menges og Kilduff, 2015), og forskning viser at følelser påvirker menneskers valg og atferd (Phelps, Lempert og Sokol-Hessner, 2014) referert i Vuori og Huy, 2016).

2.2.4 Hvilke forhold påvirker organisasjonsstrukturen?

Organisasjonsstrukturen påvirkes av mange forhold, både organisasjonens strategi, omgivelsene, de ansatte og situasjonsfaktorer (størrelse, oppgaver, teknologi).

For eksempel kan en lavkoststrategi, hvor en er svært avhengig av lave kostnader per produsert enhet, muligens forsterke de strukturelle trekkene fra maskinbyråkratiet.

Empiri viser at sterkere horisontal og vertikal spesialisering følger av økende størrelse på organisasjonen, det vil si at store organisasjoner har flere separate enheter, og at de har flere hierarkiske nivå (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Samtidig fører dette til økende formalisering som innebærer bruk av regler, rutiner og prosedyrer. I tillegg vil økt størrelse vanskeliggjøre direkte, personlig kontroll av den enkelte, dette fører ofte til at man kontrollerer om regler og rutiner er fulgt, såkalt byråkratisk kontroll.

Alle organisasjoner skal løse bestemte oppgaver, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan en anta at ulike oppgaver krever ulik struktur. Hvor stor grad oppgaven kan standardiseres, eller avhengighet mellom deloppgaver, ser ut til å bety mye for utforming av organisasjonsstrukturen. Luftfarten, som har en form for standardisert masseproduksjon, har utviklet de trekkene Mintzberg mener er typiske for maskinbyråkratier; stor grad av regler, rutiner og standarder.

Hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å påvirke atferd i en retning, for å oppnå dette inneholder den to sentrale elementer:

- Ordninger for arbeidsdeling og spesialisering.
- Ordninger for å styre de ansatte og koordinere funksjoner og oppgaver.

2.2.5 Struktur og problemstillingen

Gitt oppgavens problemstilling, om ansettelsesforhold påvirker rapporteringskultur innen luftfart, så ønsker jeg å se om det er forhold i strukturen rundt selve ansettelsesforholdet som kan spille inn.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) så har organisasjonsstruktur tre generelle effekter på atferd; *spesialisering*, *koordinering* og *stabilitet* i atferden. Vi har sett at mye av strukturen innen luftfart er lik gjennom at den er myndighetsfastsatt, men det vil likevel kunne være forskjeller som muligens kan ha betydning i de forskjellige ansettelsesforholdene.

Spesialisering, kan føre til fremmedgjøring og motivasjonsproblemer, men jeg antar denne faktoren vil være tilnærmet lik for de forskjellige ansettelsesforhold i denne problemstillingen siden det er snakk om en yrkesgruppe med lik spesialisering.

De ulike formene for *koordinering* kan være substitutter for hverandre, det vil derfor være aktuelt å se om de brukes ulikt i forskjellige ansettelsesforhold, for eksempel om *direkte ordre* er mere utbredt et sted enn *standardisering av normer*.

Spesielt interessant kan det være å se på bruken av *styrings- og kontrollsystemer* i forskjellige ansettelsesforhold, og om mulige psykologiske kontrakter oppfattes ulikt. Hvordan ansatte opplever bruken av disse kan muligens si noe om både struktur og kultur. Utstrakt bruk av alle mekanismene kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) tyde på en organisasjon som har stort behov for å styre sine ansatte.

Det stiliserte bilde av en maskinbyråkratisk organisasjon, som vi har sett på tidligere i kapittelet, kan danne kontrast mot organisasjonene de forskjellige ansettelsesforholdene tilhører. Både Mintzberg og Weber (Jacobsen og Thorsvik, 2013) har uttrykt at modellene kan være nyttige til å se om de strukturelle trekkene er sterkere eller svakere i de forskjellige organisasjonene.

2.3 Kultur

En hovedgrunn til å studere organisasjonskultur er antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor i forklaringen av organisasjoners suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Underliggende må det også bety at organisasjonskultur kan være med på å forklare fravær av suksess, tilbakegang eller til og med fiasko.

Det finnes mange forklaringer på hva kultur er, forenklet kan en si at kultur er hvordan mennesker tenker, kommuniserer og handler innenfor et sosialt felt.

En av de mest anerkjente definisjonene står Edgar Schein for:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppføre seg på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Utfordringen når man skal studere organisasjonskultur er at den ikke er nedskrevet på samme måte som organisasjonens visjoner, mål og strategier. Løsningen blir derfor å se på de tre nivåene som kulturen eksisterer på, og som gjensidig påvirker hverandre (ibid):

- Grunnleggende antakelser. Dette er kjernen i alle kulturer, det man tar for gitt og grunnleggende sant. Dette nivået er vanskeligst å avdekke, men gjenspeiler seg i neste nivå, kulturens verdier og normer.
- Verdier og normer. Med verdier mener vi det som ansees som godt eller ønskelig, mens normer, som både kan være formelle og uformelle, angir hva som er forventet atferd i ulike sammenhenger.
- Artefakter. Dette kan være fysiske, verbale eller atferdsmessige uttrykk for organisasjonens kultur. Selv om disse kan observeres, så vil de være gjenstand for tolkning og forståes forskjellig av ulike individ. I tillegg til å ha en symbolsk side kan også artefaktene ha en instrumentell side, dette for å bidra til å løse en oppgave. Eksempelvis ved å premiere enkeltmedlemmer for god innsats.

I likhet med den formelle strukturen, kan organisasjonskulturen ha stor innvirkning på atferden til organisasjonens medlemmer, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan en se fem generelle effekter:

- *Tilhørighet og fellesskap.* Organisasjonskulturen kan være med på å tilfredsstille grunnleggende sosiale behov ved å gi en følelse av tilhørighet og fellesskap. Dette kan være identitetsskapende, og hvis denne også knytter seg til organisasjonen kan fremme lojalitet til organisasjonen.
- *Motivasjon.* Hvis fellesskapets mål og verdier internaliseres hos den enkelte gjennom sosialisering, kan dette skape motivasjon til å bidra til beste for organisasjonen/fellesskapet.
- *Tillit.* En sterk organisasjonskultur vil øke tilliten mellom medlemmene i en organisasjon, dermed vil behovet for kontroll og overvåkning reduseres.
- *Samarbeid og koordinering.* Gjennom følelsen av fellesskap, samhörighet og gjensidig avhengighet innenfor samme kultur, vil samarbeid og koordinering forsterkes.
- *Styring.* Kultur kan oppfattes som uskrevne regler for atferd, slik at medlemmene ubevist vektlegger det kulturen signaliserer som riktig i forskjellige situasjoner

2.3.1 Utvikling av organisasjonskultur

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det to hovedsyn på hvordan organisasjonskultur formes:

- *Skapes internt i organisasjonen.* Organisasjoner som ønsker å bygge en enhetlig kultur vil ofte prøve å rekruttere personer som passer inn i denne kulturen. Etter at medlemmet er rekruttert inn i organisasjonen starter sosialiseringen hvor en lærer den atferden som skal til for å bli akseptert og anerkjent. Kulturer kan til en viss grad skapes bevisst, men dette krever godt planlagte sosialiseringsprosesser rundt de ansatte i organisasjonen. I disse prosessene spiller lederen en instrumentell rolle, gjennom handling, tale og opptreden.
- *Skapes utenfor organisasjonen.* Studier tyder på at den generelle kulturen i et land påvirker organisasjonskulturen, slik at denne speiler de verdier som finnes når det gjelder makt, sosiale forskjeller, kjønn osv. I tillegg påvirkes organisasjonskulturen av markedet og bransjen organisasjonen befinner seg i.

Edgar Schein (2004) er blant de som støtter førstnevnte syn, han mener kultur er noe en organisasjon «har» og at den kan endres. I denne oppgavens problemstilling må en muligens være åpen for at det kan være aktuelt å se på det andre synet på hvordan organisasjonskultur formes. Gjennom utdanning oppstår det man gjerne kaller profesjonskultur, hvor verdier, holdninger og sosiale identifikasjoner bringes med inn i organisasjonene den enkelte

rekrutteres til (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Blant de med lik utdannelsesbakgrunn, i en organisasjon, forsterkes gjerne tendenser til å tenke og handle likt. I tillegg kan personer med en profesjonskultur være mer lojale til profesjonens faglige normer, verdier og standarder enn til organisasjonens, hvis det skulle oppstå konflikter mellom disse.

2.3.2 Kulturelle typer

Det finnes mange forskjellige beskrivelser av ulike kulturer, og ulike kulturelle typologier.

Den mest utbredte (Jacobsen og Thorsvik, 2013) viser til typiske kjennetegn ved kulturen, og klassifiserer kulturer langs to dimensjoner:

- Organisasjonens vektlegging av verdier som fleksibilitet, dynamikk, bruk av skjønn opp mot vektlegging av stabilitet, forutsigbarhet og kontroll.
- Vektlegging av internt fokus, integrasjon og enhet mot eksternt fokus, konkurranse og mangfold.

Resultatet av dette gir oss fire typologier, som selvsagt er sterkt forenklet, men forskning tyder på at følgende kulturer finnes i varierende grad:

Hierarki. Grunnleggende antagelse er at forutsigbarhet og stabilitet skaper effektivitet. Klar organisatorisk struktur og definerte ansvarsområder. Kontroll står helt sentralt.

Klan. Samarbeid fører til effektivitet. Lederen fungerer som en lagleder. Her utvikles tette bånd mellom medlemmene av organisasjonen.

Ad-hoc-krati. Her er kreativitet grunnleggende. Lederen er gjerne visjonær. Konfliktnivået kan være høyt da dette sees som kilde til innovasjon.

Marked. Markedsfokus og konkurranseevne er grunnlaget for effektivitet. Lederne driver organisasjonen fremover. Konkurranse er sentralt i hele organisasjonen.

Likheten mellom disse kulturelle typene, og Mintzbergs organisasjonsformer, som er omtalt i kapittel 2.2.3, kan tyde på at følgende kulturer og formelle strukturer er knyttet tett opptil hverandre:

- Hierarki og maskinbyråkrati
- Klan og profesjonelle byråkrati
- Marked og entreprenørorganisasjoner (divisjonaliserte)
- Ad-hoc-krati og innovative

I denne sammenheng kan det være verdt å huske det som er nevnt tidligere i kapittelet, at den operative delen av flyselskap vanligvis har en maskinbyråkratisk struktur.

En annen måte å beskrive kultur på står Ron Westrum (2004) bak. Han har laget en typologi basert på sammenligning av måten organisasjoner behandler sikkerhetsrelevant informasjon på. Westrum hevder at noe av det mest kritiske for sikkerheten i en organisasjon er informasjonsflyten. Skillelinjene i typologien går mellom hvordan informasjon håndteres, og da spesielt informasjon som indikerer avvik eller feil. Westrums underliggende tanke er at ledelsen gjennom sine handlinger, ressurstildeling, belønning og disiplinering viser hva de ønsker eller er opptatt av. Dette forplanter seg ut i organisasjonen, da de som følger i ledelsens spor blir premiært, mens det kan medføre negative konsekvenser for de som ikke gjør det. En kan se at dette har likhet med tanken om at organisasjonskultur skapes internt i organisasjonen, og at lederen spiller en instrumentell rolle, gjennom handling, tale og opptreden (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I denne sammenhengen kan man også trekke paralleller til den psykologiske kontrakten, som kan oppstå i et ansettelsesforhold (Schein i Jacobsen og Thorsvik, 2013 og Robinson og Rousseau, 1994). Hvilke opplevde forventninger ligger hos de forskjellige partene? Forventes det for eksempel at man ikke rapporterer, eller bare rapporterer bagateller, slik at det ikke skapes problemer for organisasjonen?

Westrum har foretatt en inndeling i tre kulturtyper, som han kaller patologisk, byråkratisk og generativ.

Patologisk kultur	Byråkratisk kultur	Generativ kultur
Ønsker ikke å vite	Oppdager kanskje ikke	Søker aktivt etter informasjon
Budbringere (varslere) blir «skutt»	Budbringere blir hørt hvis de dukker opp	Budbringere blir opplært og belønnet
Ansvar unnvikes	Ansvar oppsplittet	Ansvar deles
Feil straffes eller skjules	Feil medfører reparasjon lokalt	Feil fører til omfattende reformer
Nye ideer blir aktivt motarbeidet	Nye ideer representerer ofte et problem	Nye ideer ønskes velkommen

Tabell 2.1 Hvordan organisasjoner behandler informasjon (Westrum, 2004)

I følge Westrum vil en organisasjon med generativ kultur oppmuntre enkeltmedlemmer og grupper til aktivt å observere, undersøke og stille spørsmål. Informasjonen, samt de

konklusjoner de trekker av denne blir delt i organisasjonen, og ledelsen gjøres oppmerksomme på viktig sikkerhetsinformasjon uten at denne blir filtrert. En kan trekke paralleller fra Westrums generative kulturtype til Peter Senges teori om læring i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I følge Senge er det en forutsetning at det på ledelsesnivå utvikles en strategi for læring i hele organisasjonen, hvor det i tillegg til læring også vektlegges at denne skal bidra til å ivareta og fremme de overordnede interessene til organisasjonen. Denne sentrale teorien innen organisatorisk læring er omtalt som systemtenkning, der alle organisasjonsmedlemmene tenker på en spesiell måte, og kan derfor sees på som en kulturell side av organisasjonen. I en systemtenkningskultur ser man helheten og sammenhenger i organisasjonen, og en kan dermed se årsakssammenhenger mellom hendelser og resultatet av disse. For bransjer, som luftfart kan nettopp denne kulturtypen være svært viktig, for å avdekke forhold av sikkerhetsmessig betydning.

Westrum (2014) nevner videre at «svake signaler» på at noe er galt kan faktisk bli oppfattet av «feil person», men hvis denne befinner seg i en generativ kultur er sjansen for at vedkommende bringer dette ut i organisasjonen stor. Eksempel på dette kan være bagasjestueren som ser en mulig feil på et avgående fly, og varsler fra om dette. Gjørvik-kommisjonen påpeker det samme i sin rapport, når de skriver at mange kriser kunne vært unngått hvis individer hadde uttrykt eller engasjert seg når de oppdager feil eller mangler, og at tilsynelatende uvesentligheter eller svake signaler får oppmerksomhet tidlig nok (NOU 2012:14, s. 457). For at enkeltindivider skal stå frem med feil eller mangler, må organisasjonen «premiere» disse ved å vise at dette er ønsket atferd.

Patologisk kultur står i skarp kontrast til den generative, der ønsker man ikke å vite, eller la andre få vite hva man vet. Det dekkes over feil og mangler, og de som kommer til syne fører gjerne til disiplinære tiltak. Årsakene til en slik kultur kan være flere. Westrum sier at informasjon i patologiske kulturer kan bli sett på som en ressurs i maktkamper, hvor den kan bli holdt tilbake, brukes stykkevis eller selektivt for å oppnå enkeltmedlemmers eller grupperingers mål. Organisasjoner med en patologisk kultur, preges ifølge Westrum av store mengder frykt og trusler, og kan i tillegg ønske å legge skyld for feil eller mangler på enkeltindivid, og på den måten unngå ubehagelig fokus på organisasjonen. En studie av Nokias fall fra å være verdensledende på mobiltelefoner, har Vuori og Huy (2016), vist at frykt kan lede til redusert villighet til å dele negativ informasjon med ledelsen. De viser også til forskning (Elfenbein, 2014; Menges og Kilduff, 2015) som sier at følelser ofte deles innen

grupper i organisasjoner. Dette siden medlemmene i en gruppe ofte er opptatt av de samme sakene, og oppfatter at disse kan ha lik konsekvens for dem.

I følge Gjørsv-kommisjonen kan en grunn til at organisasjoner ikke deler negative erfaringer med omgivelsene være redsel for at pinlige svakheter avdekkes (NOU 2012:14). Dette kan muligens være tilfelle for organisasjoner som er svært avhengig av tillit i omgivelsene, og hvor omgivelsene nærmest forutsetter at svakheter ikke eksisterer i organisasjonen. Eksempel på slike organisasjoner kan være politiet, sykehus og flyselskap.

Det kan synes som denne kulturen står i direkte motsetning til de forutsetninger som må ligge til grunn for læring i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For at organisatorisk læring skal finne sted, må det den enkelte erfarer og lærer bli spredt til andre i organisasjonen. Derfor er intern kommunikasjon og kunnskapsoverføring en hovedforutsetning.

I en byråkratisk kultur vil man kunne bli mer opptatt av å la informasjon følge fastlagte kanaler og prosedyrer, enn hvilken nytte informasjonen kan ha. Dette kan lede til at den ikke blir spredt ut til alle som kan ha utbytte av informasjonen, eller at det tar for lang tid å spre den. Bakgrunnen til dette kan være at enkelte ledere er mer opptatt av at deres avdeling gjør det bra, enn totalresultatet for organisasjonen. I tillegg kan det være at medlemmene i organisasjonen ikke forstår helheten og sammenhengene mellom alt som foregår i organisasjonen, og derfor ikke vet hvor informasjonen de sitter på kan komme til nytte. Etter min mening trenger ikke en byråkratisk organisasjon ha en byråkratisk kultur i denne konteksten. Westrum (2004 og 2014) trekker frem organisasjoner med helt klart maskinbyråkratisk organisering, som NASA og militære avdelinger, hvor en kan se eksempler på en generativ kultur når det gjelder informasjonsflyt. Årsaken til dette kan være det både Westrum (2004) og Senge (Jacobsen og Thorsvik, 2013) sier; det er på ledelsesnivå en kan utvikle grunnlaget for at enkeltmedlemmenes erfaring eller læring kanaliseres optimalt for organisasjonen.

Westrum nevner også flere eksempel på at samme organisasjon kan ha perioder med en kulturtype, for så få en annen type. NASA er et av eksemplene, hvor en typisk generativ kultur var med på å løse krisen med Apollo 13, mens denne ikke var tilstede da romfergen Columbia gikk i oppløsning på returen til jorden (Westrum, 2004). Dette understøtter synet på at kultur er noe en organisasjon «har» og at den kan endres (Schein, 2004).

For å oppnå en generisk kultur mener Westrum at medlemmene i organisasjonen må kunne identifisere seg med oppdraget eller målet, slik at de får et eierforhold til resultatet av det de og organisasjonen utfører. De må være informerte om prosessene de deltar i, både med

hensyn til hva som skjer, og hvorfor. I tillegg må medlemmene ha myndighet til både stille spørsmål, og til å si fra om forhold som kan påvirke sikkerheten. I en byråkratisk kultur kan det muligens oppstå en «ikke mitt bord-mentalitet» når det gjelder hva som skjer andre steder i organisasjonen.

Westrum understreker at organisasjoner med en generativ kultur ikke nødvendigvis er sikrere enn andre, men at forholdene ligger til rette for at de kan være det. Dette siden de samme betingelsene som bidrar til god informasjonsflyt, også bidrar til samarbeid, kreativitet og sikkerhet.

En kan stille spørsmålet om alle organisasjoner bestreber seg på å få en generativ, eller lærende kultur? Hvis det ikke er tilfelle, hvorfor? Kan det være fordi at man ser på det som en mulig dysfunksjonalitet opp mot det organisasjonen betrakter som sitt primære mål, eksempelvis profittmaksimering, eller ønske om å fremstå uten svakheter.

Organisasjoner kan beskrives å bestå av mange kulturer (subkulturer). Ofte vil disse gjenspeile de strukturer som finnes i organisasjonen når det gjelder arbeidsdeling, spesialisering eller hierarkiske nivå. I tillegg er det ikke uvanlig å finne profesjons-, alders- og ulike kjønnskulturer i en og samme organisasjon.

Subkulturer trenger ikke være et problem for en organisasjon så lenge de ikke blir motkulturer, men slutter seg opp om organisasjonens mål og visjoner.

For å få bedre innsikt og mer helhetlig forståelse for mangfoldet, variasjonene og konfliktene som kan eksistere både i og blant kulturene i organisasjoner, kan Joanne Martins tre perspektiver på kultur kombineres og benyttes samtidig (Jacobsen og Thorsvik, 2013):

- *Integreringsperspektivet.* Viser kulturen som det er konsensus om, og deles av medlemmene i organisasjonen. Her virker kulturen integrerende, det «som holder de sammen».
- *Differensieringsperspektivet.* En konsentrerer seg om de kulturelle uttrykk som tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjonen, og som skaper subkulturer. Det kan eksistere konflikter mellom de ulike subkulturene, men det kan også være de virker uavhengig av hverandre og uten konflikter mellom seg.
- *Fragmenteringsperspektivet.* Dette perspektivet ser på de sidene som er uklare og tvetydige, og som dermed ikke har klare manifestasjoner av kultur.

2.3.4 Dysfunksjonalitet i organisasjonskultur

Subkulturer kan oppfattes som et problem for organisasjoner gjennom at de kan skape konflikter, koordineringsvansker eller usikkerhet om hva organisasjonen står for. Derfor vil mange kunne tro at en enhetlige og sterk organisasjonskultur vil være positivt for en organisasjon, men den kan ha negative effekter. Det er særlig tre forhold som er trukket frem i den forbindelse:

- *Styringsproblemer.* Eksisterende organisasjonskultur er så sterk at den overstyrer endringer som skjer i organisasjonen, enten dette kan være nye prosedyrer eller strukturer.
- *Gruppetenkning.* Sterke kulturer kan skape grobunn for overdreven tro på egen fortreffelighet, urealistisk syn på omgivelsene, konformitetspress og ensretting som kan føre til feilvurderinger og dårlige beslutninger.
- *Lite innovasjon og nytenkning.* Henger gjerne sammen med gruppetenkning, hvis alle er enige eller føler seg presset til å ikke være kritiske/annerledes så reduseres dynamikken i organisasjonen, og dermed også utvikling og læring.

I tillegg har enkelte beskrevet at det i enkelte organisasjoner kan oppstå en ”opplært hjelpeløshet” (Reason, 1997) hvor medlemmer lærer at ethvert forsøk på å endring er nytteløst, og derfor gir opp å forsøke.

2.3.5 Sikkerhetskultur

Innen luftfart, i likhet med flere andre aktiviteter, kan det oppstå motsetninger mellom sikkerhet og produksjon. Eksempel på dette kan være i rutetrafikk, hvor krav om høy punktlighet eller regularitet kan komme i motsetningsforhold til sikkerhet. Hvordan en organisasjon eller et individ opptrer i skjæringspunktet mellom disse to elementene, produksjon og sikkerhet, kan fortelle noe om hvilken sikkerhetskultur som eksisterer.

Til tross for at begrepet sikkerhetskultur er flittig brukt, så finnes det i følge Reason (1997) ikke noen entydig definisjon på begrepet. I Norge har Nasjonal sikkerhetsmyndighet laget en definisjon som sier:

”Sikkerhetskultur er summen av de ansattes kunnskap, motivasjon, holdninger og atferd som kommer til uttrykk gjennom virksomhetens totale sikkerhetsatferd” (NSM, 2015)

Jeg velger å bruke Scheins definisjon på kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013), som et utgangspunkt for å definere sikkerhetskultur. Man kan da si at sikkerhetskultur innebærer at en gruppe har utviklet et sett grunnleggende antakelser om hvordan de mestrer sikkerhetsutfordringer, både i tanke og handling. Så lenge dette fungerer, ansees det som riktig, og læres derfor til nye medlemmer som den riktige måten å forholde seg til disse problemene på.

I tillegg til disse grunnleggende antakelsene kommer også kultur til uttrykk gjennom verdier og normer, og artefakter (ibid.). Det er vanlig å anta at i organisasjoner kommer verdier til uttrykk gjennom beslutninger, planer og filosofier som synliggjøres.

Normer vil ofte være formaliserte i organisasjoner, og i luftfart kan dette skje gjennom håndbøker, standardiserte prosedyrer og regelverk.

Artefakter er synlige uttrykk for kulturen, og vil fungere som symbol på denne. I en organisasjon kan artefakter deles i tre hovedgrupper (ibid.) det man sier, det man gjør og fysiske gjenstander. For å fremme en sikkerhetskultur kan dette komme til uttrykk ved at ledelsen kommuniserer at sikkerhet prioriteres høyt ved å trekke frem eksempler på ønsket atferd, eller går foran med gode eksempler. Fysiske uttrykk kan vises gjennom logoer, eller interne slagord hvor sikkerhet løftes frem (IATA, 2014).

Reason (1997) sidestiller sikkerhetskultur med det han kaller informert kultur. Han mener at i fraværet av ulykker, så er beste, og antakeligvis eneste måte å oppnå riktig sikkerhetstilstand å samle inn riktig type informasjon. Reason og Hobbs (2003) sier at sikkerhetskultur kan deles i to deler, den første delen inneholder hvilke tanker, holdninger og verdier medlemmene i en organisasjon har når det gjelder sikkerhet. Den andre delen, som har mange likhetstrekk med Westrums (2004) generative kultur, er mere konkret og viser hvilke strukturer, regler og prosedyrer organisasjonen har for å oppnå sikkerhet. De kommer likevel ikke med en entydig definisjon, men trekker frem det de mener er viktige kjennetegn ved en sikkerhetskultur:

- Et miljø, eller «*rapporteringskultur*», i organisasjonen der medlemmene er villige til å rapportere sine feil og nestenulykker. Gjennom dette kan organisasjonen finne hvor grensen for sikre og usikre operasjoner ligger.
- En atmosfære av tillit, i det de kaller «*rettferdighetskultur*» (Just Culture). Der man har klare grenser for hva som er akseptabel og uakseptabel atferd. Uten en slik kultur vil det være umulig å oppnå en effektiv rapporteringskultur.

- Organisasjonen må også ha en «lærende kultur», som evner å trekke riktige slutninger fra sikkerhetsinformasjon, og ha vilje til å implementere større reformer når det er nødvendig.

Mye av det Reason og Hobbs mener er viktige kjennetegn ved en sikkerhetskultur, sammenfaller med momenter Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker i hvordan organisasjoner fungerer. De sier også at tillit er viktig, og at det derfor også er viktig å finne ut hva som kreves for at arbeidet i en organisasjon kan baseres på tillit. I følge de finnes det forskjellige syn på dette, noen hevder at det er basert på at organisasjonen har en sterk fellesskapskultur eller at de ansatte har stor grad av lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Andre mener at tillit er basert på samhandling over tid.

Selv om Jacobsen og Thorsvik har et mer konkurransepreget perspektiv enn sikkerhetsmessig i sin tilnærming til læring, så understreker de betydningen av det. De sier at læring og endring nærmest er å forstå som to sider av samme sak.

2.3.6 Tillitskultur

I følge Reason og Hobbs (2003) er det første kritiske trinnet i å skape en sikkerhetskultur at det etableres det de kaller rettferdighetskultur (Just Culture), de sier samtidig at denne like gjerne kan kalles en tillitskultur. Reason (1997) har definert denne kulturen som en hvor det er en atmosfære av tillit, der medlemmene i organisasjonen oppmuntres, og til og med belønnes for å rapportere feil og hendelser, men hvor det også er klart hva som er akseptabel og uakseptabel atferd.

Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker også viktigheten av tillit som grunnlag for en sterk kultur. Jeg vil på den bakgrunn hovedsakelig bruke begrepet, tillitskultur, om denne kulturen. Dekker (2012) sier at hovedargumentet for å skape denne typen kultur er at fraværet av en, er skadelig for rettferdighet og sikkerhet. Men at forskning også viser at mangel på slik kultur kan ha negativ innvirkning på folks:

- Moral
- Lojalitet til organisasjonen
- Jobbtilfredsstillelse
- Viljen til å «yte det lille ekstra»

Det er ganske forståelig at medlemmene i en organisasjon ønsker en tillitskultur, men ifølge Dekker (2012) så vil alle ha fordeler av denne kulturen:

- De som leder eller har tilsyn med organisasjonen får vite hva som foregår.
- De som arbeider innen organisasjonen kan konsentrere seg om å involvere seg, og gjøre en god jobb, ikke om å begrense sitt ansvar.
- For samfunnet som er avhengig av organisasjonens tjenester. Uten en rettferdighetskultur, vil organisasjonens medlemmer heller konsentrere seg om å dokumentere, dekke eller forsvare sine handlinger, enn å utføre en så god jobb som mulig

En utfordring i å skape en tillitskultur er å fastsette hva som er akseptabel og uakseptabel atferd, og hvem bestemmer dette? Dekker (2012) sier at man må starte inne i organisasjonen. Men organisasjonen befinner seg ikke i et vakuum, slik at utviklingen bør være trinnvis:

1. Sikre at de ansatte kjenner sine rettigheter og plikter i organisasjonen.
2. Bestem hvem som trekker grensene mellom akseptabel og uakseptabel atferd. Hvem som skal følge opp, analysere og bestemme tiltak etter hendelser.
3. Beskytt intern rapportering mot urettmessig tilgang fra omverden.
4. Enighet om hvem som trekker opp grensene for akseptabel og uakseptabel atferd nasjonalt. Er det påtalemyndighet, tilsynsorgan eller andre løsninger?

Alle disse vil påvirke rettferdighet og tillitskultur i en organisasjon.

Spørsmålet er hva som kan gjøre en rettferdig organisasjon til en sikker organisasjon, og en urettferdig til en usikker? Det er stor enighet om dette (Dekker, 2012). Det handler om åpenhet, vilje til å dele informasjon om sikkerhetsproblemer, uten frykt for konsekvensene

2.3.7 Rapporteringskultur

Hensikten med å rapportere er å bidra til en lærende organisasjon. Det betyr at alt som kan bidra til bedre sikkerheten bør rapporteres (Dekker, 2012).

Til tross for det svært gode formålet, så kan det være svært utfordrende å skape en god rapporteringskultur, spesielt når det forutsetter at mennesker må rapportere egne handlinger og feil (Reason, 1997). I følge Downs er det naivt å tro at underordnede, frivillig vil gi overordnede informasjon som stiller dem selv eller arbeidet deres i dårlig lys (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I tillegg til å ikke ønske å stille seg selv i dårlig lys, kan også frykt for at eventuelle rapporter vil bli lagret for senere kunne bli brukt mot den enkelte, være tilstede. Skepsis er også en

faktor som spiller inn; ”hvis jeg tar meg umaken med å skrive en rapport om systemfeil, vil ledelsen gjøre noe med det?” Rapportskrivning tar også tid og ressurser, så hvorfor orke å gjøre det? (Reason og Hobbs, 2003).

Til tross for dette, finnes det flere svært effektive rapporteringssystem (Reason, 1997), og en gjennomgang av disse viser at de har fem viktige faktorer som påvirker antall og kvaliteten på hendelsesrapportering. Noen av de er essensielle for å skape en atmosfære av tillit, andre for å motivere til å sende rapporter.

- Immunitet fra disiplinære reaksjoner, så langt det er mulig. Det betyr at så lenge man ikke med vilje ble begått straffbare handlinger, eller handlinger som man visste ville medføre stor fare, så vil man ikke bli gjenstand for disiplinære reaksjoner.
- Konfidensialitet eller av-identifisering. Anonymitet er jo den sikreste måten å beskytte den som rapporterer. Men i mange tilfeller så vil det være ønskelig å få utfyllende informasjon fra den som rapporterer, slik at systemer som tillater at de som analyserer har tilgang til vedkommendes identitet, men sikrer at andre ikke får tilgang på denne informasjonen, er det beste.
- Skille avdelingene, som samler inn og analyser rapportene, fra de som har myndighet til å initiere disiplinærsaker og fastsette eventuelle reaksjoner på disse. Dette tiltaket er med på å skape tillit til at informasjon ikke blir brukt i disiplinære saker.
- Rask, brukbar, tilgjengelig og forståelig tilbakemelding på rapporter. For eksempel nyhetsbrev, ukeseinformasjon med beskrivelse av rapporterte hendelser og måten disse er fulgt opp i organisasjonen.
- Enkelt å levere rapporter. Hvis det er tungvint og vanskelig å få skrevet og levert rapporter vil det ha en negativ effekt.

Det finnes ikke bare en måte å skape et godt rapporteringssystem, hver organisasjon må prøve seg frem for å finne hva som virker best. Et mulig paradoks er at i vurdering av forskjellige system så blir et stort antall rapporter vurdert som et suksesskriterium. Det kan stemme initialt, men det kan også være at det er mange hendelser i organisasjonen. Størst verdi i et rapporteringssystem er evnen til å identifisere gjentakende hendelsesmønstre, feilkilder og hull eller svakheter i sikkerhetssystem (Reason og Hobbs, 2003).

2.3.8 Kultur og problemstillingen

Når vi skal studere hvordan en kultur blir påvirket av en uavhengig variabel slik vi skal i denne oppgavens problemstilling, synes noe av teorien vi har sett på som mer aktuelle enn andre. Utgangspunktet er Scheins definisjon av organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og at denne i stor grad er skapt internt i organisasjonen. I denne oppgaven kan det være interessant å se på kulturelle typer, og da spesielt langs den dimensjonen som viser vektlegging av verdier som fleksibilitet, dynamikk og skjønn opp mot stabilitet, forutsigbarhet og kontroll (ibid.). Sammen med Westrums (2004) typologi kan dette gi indikasjoner på i hvilken grad organisasjonene vektlegger kontroll og behandler rapportering på.

Viktigheten av innsamling av informasjon understrekes av Reason (1997) gjennom at han sidestiller uttrykkene sikkerhetskultur og informert kultur. Essensielt er også i hvilken grad medlemmene er villige til å dele informasjon, graden av tillit og evnen til å lære (Reason og Hobbs, 2003). De fremhever i tillegg tillit som grunnleggende i rapporteringskultur. Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker også viktigheten av tillit i en kultur, slik at graden av tillit både mellom medlemmene, og mellom medlemmene og organisasjonen er svært interessant i forbindelse med problemstillingen.

Dekker (2012) mener at en sikker organisasjon skapes gjennom åpenhet og vilje til å dele informasjon om sikkerhetsproblemer, uten frykt for konsekvensene.

Selv om sikkerhets- og tillitskultur behandles separate i mye av oppgaven, ansees de som så viktige for rapporteringskulturen, at de er å betrakte som integrerte deler av den.

2.4 Oppsummering teori

Både struktur og kultur kan være like viktige for hvordan organisasjoner fungerer, og de kan gjensidig påvirke hverandres effekt på atferd og prosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er derfor viktig å erkjenne at disse to henger tett sammen, når en skal undersøke om ansettelsesforhold påvirker rapporteringskultur.

3.0 METODE

3.1 Generelt

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de valg som er gjort for å besvare problemstillingen. Disse valgene omfatter undersøkelses-/forskningsdesign, metode og utvalg. I tillegg vil jeg gå inn på behandling og analyse av materialet i oppgaven. Det vil også bli drøftet rundt oppgavens reliabilitet og validitet, samt etiske og praktiske utfordringer som har oppstått i prosessen.

3.2 Undersøkellesdesign

Valg av undersøkelsesdesign påvirkes av problemstillingen, og dette skal være med på å kunne gi svar eller informasjon rundt problemstillingen. Ideelt sett vil en ha størst mulig bredde og dybde i sin forskning, men ressursmessige forhold, som tid, penger, tilgang på undersøkelsesenheter etc. tillater som regel ikke at begge disse to kan oppfylles samtidig. Derfor må det foretas et valg av undersøkelsesdesign.

Jeg har selv bakgrunn fra luftfart, og erfaring med forskjellige ansettelsesformer. En kan derfor si at jeg har et godt utgangspunkt til å danne meg en forventning til hvordan virkeligheten ser ut, og dermed gå fra teori til empiri, altså en deduktiv metode. Jeg har likevel ønsket en induktiv tilnærming, hvor jeg utvikler teori basert på empiri. Hensikten med det er å ha en så åpen tilnærming som mulig, og med minst mulig begrensning av datainnsamlingen. Dette ligger opp mot det idealet som er fremmet av Glaser og Strauss, som ”Grounded Theory”, eller på norsk ”grunngitt teori” (Jacobsen, 2005), hvor idealet går ut på at teori dannes ut fra det som blir observert. Samtidig skal en ved å ikke ha noen forutinntatte holdninger og forventninger få tak i data som gjengir virkeligheten på en korrekt måte i den gitte sammenhengen.

Min bakgrunn fra luftfart kan være både en fordel, og en ulempe i forbindelse med denne oppgaven. Fordelen er at jeg kjenner ord og uttrykk, slik at respondentene vet at jeg forstår hva de snakker om, og en atmosfære av forståelse er ifølge Jacobsen (2005) sentralt i det personlige intervjuet. Samtidig er det en fare for at jeg kan bli ”for innfødt” (Gioia, Corley og

Hamilton, 2013), det vil si at jeg kommer for ”nær” respondentene, og dermed adopterer deres syn, slik at jeg ikke klarer å beholde det perspektivet som er nødvendig til å utvikle en grunnlagt teori.

I denne oppgaven er jeg interessert i å se på om kultur endres/påvirkes i en spesiell kontekst, og på den bakgrunn er et intensivt undersøkelsesdesign valgt. Dette for å kunne gå i dybden i forhold til problemstillingen, og hvor en prøver å få en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsenheten og den konteksten enheten inngår i (Jacobsen, 2005).

Ved intensivt undersøkelsesdesign står valget mellom case-studier og små-N-studier.

Førstnevnte er spesielt egnet når vi ønsker å finne samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen, mens nummer to er bedre egnet når vi er ute etter flest mulig nyanser (ibid).

På den bakgrunn har jeg valgt å bruke case-studie i oppgaven, og da ikke på absolutte enheter, som enkeltindivid, men på det som Jacobsen (ibid.) omtaler som kollektiv enhet. En kollektiv enhet kan være sammensatt av flere underenheter, som igjen består av absolutte enheter, for eksempel flere individer. En organisasjon kan bestå av flere grupper, som igjen har flere enkeltindivider innad i gruppene. Desto høyere nivå enheten er på, jo flere underenheter har den.

I denne oppgaven består de kollektive enhetene av individer som har like ansettelsesforhold. Det kan rettes kritikk mot casestudier om hvorvidt man kan trekke generelle slutninger på basis av dem, og om resultatene lar seg generalisere til andre caser. Men case-studier egner seg når en ønsker dypere forståelse for en spesiell hendelse, beskrive det spesielle ved en spesifikk kontekst eller i forbindelse med teoriutvikling (ibid). De to siste momentene synes å passe godt til å løse problemstillingen i min oppgave.

Gjennom et intensivt design kan man oppnå det som kalles teoretisk generalisering, det vil si at gjennom et mindre antall observasjoner, så kan man danne en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen (ibid). Denne teorien har sin basis i de empiriske funnene, som har stor relevans, siden de ofte er detaljerte og nyanserte. Ulempen er at en ved intensive design ofte må basere seg på et mindre antall enheter, og derfor kan ha større grad av usikkerhet rundt generalisering til andre enheter i forhold til hva en oppnår gjennom ekstensive design. Sist nevnte gir større grunnlag for det

som kalles statistisk generalisering, hvor det en kan generalisere fra et utvalg vi har studert til et større utvalg som ikke er studert.

I følge Jacobsen må det foretas en avveining mellom intensive og ekstensive design, samt mellom teoretisk og statistisk generalisering. Denne avveiningen er hovedsakelig bunnet i ressursmessige forhold. Samtidig peker han på opplegg som forsøker å tilfredsstille kravene til både dybde og bredde, og da trekkes komparative case-studier frem. Her har designet et teoretisk grunnlag, det innebærer at man har en teori eller hypotese som ønskes undersøkt, og en velger caser som er best egnet til dette. Jacobsen trekker frem tre forskjellige design når det gjelder case-studier. Jeg har valgt å gå for det han kaller *sammenligne ulike caser* (Jacobsen, 2005). Her sammenlignes to caser som er forskjellige, langs en eller flere dimensjoner.

Utgangspunktet mitt er, som tidligere anført, induktivt, likevel har jeg valgt denne formen for case-studie, da jeg ønsker å se om det er forskjeller mellom de ulike casene.

Det tas gjerne utgangspunkt i ulikhet knyttet til den uavhengige variabelen (her; ansettelsesforhold). En lar så ansettelsesforhold variere for å se om dette skaper forskjeller i den avhengige variabelen (her; rapporteringskultur).

Gitt problemstillingen har undersøkelsesdesignet i oppgaven blitt kausalt (forklarende), og da slik Jacobsen fremstiller dette designet (ibid):

- Det må være samvariasjon mellom antatt årsak, og antatt virkning. Det innebærer at to fenomen må variere sammen. For eksempel i denne oppgaven, hvis kontraktsansatte rapporterer mer enn fast ansatte, kan vi si at det er samvariasjon.
- Årsak må komme tidsmessig før virkningen, og disse må ligge nær hverandre i tid. Det vil si at virkning kommer av en årsak, og følger en tidslinje.
- Kontroll for andre relevante forhold. En må søke å utelukke andre forhold, som eventuelt kan gi andre forklaringer hvis rapporteringskultur endres med forskjellige ansettelsesforhold. Dette kan for eksempel være forskjell i alder, lønn, kjønn, erfaring etc. som gjør at kulturen endres, og ikke ansettelsesforhold.

For å kunne kontrollere dette ville idealet være et eksperimentelt eller kvasi-eksperimentelt opplegg, men ifølge Jacobsen er det ofte store praktiske problemer forbundet med disse. Da de i større eller mindre grad har krav til blant annet randomisering, tidsseriedata og manipulasjon som ikke er gjennomførbare med denne oppgavens problemstilling.

Likevel bør vi kunne uttale oss kausalt basert på andre alternativer enn de nevnte eksperimentelle, og da trekkes følgende løsninger frem:

- Fokus på prosess og mekanismer som skaper virkninger. Her fokuseres det på hvordan mennesker for eksempel reagerer eller handler som svar på en situasjon. Denne tilnærmingen knyttes tett opp mot de intensive designene som går i dybden og forsøker å avklare hvorfor noe kan skape en effekt.

I følge Jacobsen kan det dermed hevdes at case-studier er bedre egnet til å avklare kausale forhold enn de mer formaliserte eksperimentene (Jacobsen, 2005).

På denne bakgrunn, og momentene gjennomgått ovenfor, er det valgt et kausalt og intensivt design med en induktiv tilnærming. Hvor (sammenlignende) case-studier blir brukt til å besvare oppgavens problemstilling.

3.3 Datainnsamling

Gjennom valg av undersøkelsesdesign ble det valgt kvalitativ metode for datainnsamling. Både denne metoden og den kvantitative har sine fordeler og ulemper. Men siden sistnevnte forutsetter en kategorisering før informasjonsinnhenting, og dermed legger sterke føringer på hvilken informasjon respondenten kan gi fra seg, mener jeg denne ble for lukket for min løsning av problemstillingen. De fleste mener at kvalitative, åpne tilnærminger bidrar til bedre data gjennom at de har større relevans for de som blir undersøkt (Jacobsen, 2005). Nettopp denne åpenheten er etter min mening ønskelig for å få frem den enkelte respondents sine meninger og forståelse rundt problemstillingen. Samtidig vil den nærhet denne metoden gir, forhåpentligvis øke muligheten for å se eventuelle kulturelle forskjeller mellom respondentene.

I tillegg er den kvalitative metoden mer fleksibel, skulle det vise seg nødvendig, er det lettere å endre forskningsprosessen med denne metoden.

Utfordringene er at den er ressurskrevende, og da spesielt med hensyn til tidsbruk. Dette fører igjen til at en gjerne må basere seg på et mindre utvalg, noe som kan gi problemer med validitet. Samtidig vil dataene fra et intervju vil være store og fulle av nyanser, slik at det kan oppstå fortolkningsproblem.

I tillegg til kvalitative primærdata gjennom intervju, har jeg også i den grad det er mulig benyttet meg av både kvalitative og kvantitative sekundærdata. For at disse skal ha størst

mulig reliabilitet er disse hentet fra offisielle kilder som Luftfartstilsynet, Statens havarikommisjon for transport e.l.

3.4 Intervju

Det ble planlagt individuelle intervju, og aller helst ansikt-til-ansikt. Muligheten til å observere respondenten under intervjuet gjør det er lettere å fornemme hvor langt en kan og bør gå i utdyping av svar (Jacobsen, 2005) i denne formen for intervju. Dette siden en ser reaksjonene til intervjuobjektet på de ulike temaene som tas opp. Respondentene fikk likevel mulighet til å bli telefon- eller videointervjuet hvis dette var mest hensiktsmessig. Resultatet var at syv intervju ble gjennomført ansikt-til-ansikt, to via Skype og et via telefon, slik at det kun var det siste en ikke kunne observere respondenten i.

Intervjuene har vært semi-strukturerte, hvor det var utarbeidet en intervjuguide med fastlagte tema, og en fast rekkefølge, med åpne svar. Til tross for denne strukturen, måtte en være åpen for å vende tilbake til tidligere berørte tema hvis det i løpet av intervjuet kom frem informasjon eller forhold som gjorde dette naturlig.

Hovedtema i intervjuguiden bestod av følgende:

- Informasjon og bakgrunnen for undersøkelsen
- Fastlegge den enkeltes ansettelsesforhold
- Skaffe en oversikt over organisasjonsstrukturen hos respondenten
- Spørsmål rundt organisasjons-/sikkerhetskultur i organisasjonen
- Tillitskultur i organisasjonen til respondenten
- Spørsmål/samtale rundt rapportering i den enkeltes organisasjon
- Den enkeltes erfaring med rapportering, og oppfatning av rapporteringskulturen i den konteksten de befinner seg i

I intervjuguiden, på slutten av hvert tema, var det utarbeidet noen spørsmål med sterkere strukturingsgrad. Dette for å sikre at viktig forhold rundt problemstillingen ble kartlagt, om ikke respondenten allerede hadde berørt dette i den mer åpne delen. Eksempel på dette kan være om muligheten for anonym rapportering i organisasjonen. Det var også planlagt muligheten for å måtte fremlegge forskjellige problemstillinger, slik at respondenten kunne svare eller resonere ut fra disse.

Undersøkellesdesign og metode ga god mulighet til å foreta endringer i intervjuguiden hvis det skulle vise seg nødvendig.

Grunnet tematikken i problemstillingen kunne oppfattes som sensitive av enkelte, ble valg av sted for gjennomføring av intervjuene gjort i samråd med respondentene, slik at de skulle føle størst mulig trygghet, og i minst mulig grad blir påvirket av omgivelsene.

I utgangspunktet var det satt av mellom en og to timer til hvert intervju, i gjennomsnitt varte intervjuene i 72 minutter. Det ble benyttet lydopptak kombinert med notater, og disse ble transkribert snarest etter intervjuet. Alle respondenter ble tilbudt konfidensialitet, og gitt informasjon om bakgrunn og intensjon for undersøkelsen. Siden hensikten med intervjuet ikke var spesielt individorientert eller opptatt av enkelttilfeller, men siktet seg inn mot flere personers meninger og oppfatninger, var det planlagt med kun et intervju av hver respondent. Noen av respondentene har fått tilleggsspørsmål på e-post, dette har skjedd i forbindelse med transkriberingen eller analysen, og grunnen har vært å sikkerstille at de har blitt oppfattet eller tolket riktig.

3.5 Dokumentundersøkelse

I tillegg til primærdata gjennom intervju er det brukt sekundærdata i form av dokumentundersøkelser. I følge Jacobsen (2005) er dokumentundersøkelser velegnet når det ikke er mulig å samle inn primærdata, Det kan være forhold rundt problemstillingen i denne oppgaven som gjør at personer kommer i konflikt med pålagt taushetsplikt i arbeidsforholdet, eller at de føler at ledelsen i organisasjonen ikke ønsker at de skal komme med informasjon. I tillegg kan dokumentundersøkelser være nyttige når vi ønsker å se hva mennesker faktisk har sagt eller gjort. I denne oppgaven kan det være interessant å se om det, som fremkommer i primærdata, samsvarer med sekundærdata. Eksempel på dette kan være hvis førstnevnte data indikerer en spesiell rapporteringskultur, men dokumentundersøkelsene ikke gjenspeiler dette. Hvis det inntreffer, gir valg av undersøkelsesdesign og metode fleksibilitet til å følge opp dette.

Dokumentundersøkelsene er foretatt i åpne, offisielle kilder hos Luftfartstilsynet og Statens havarikommisjon for transport e.l.

3.6 Utvalg

Gitt valget av kvalitativ metode er det begrenset hvor mange personer vi kan intervju. Blir antallet for høyt vil både tidsbruk, og informasjonstilgang overstige tilgjengelige ressurser for denne oppgaven. Den teoretiske populasjonen for denne oppgaven vil være alle ansatte i luftfarten, med inndelingsvariabelen ansettelsesforhold. Det å finne et representativt tverrsnitt av denne populasjonen er vanskelig. Derfor er det forsøkt å finne et utvalg som kan være representativt for populasjonen, og som ville være tilgjengelige for undersøkelsen.

For å få nødvendig bredde og variasjon startet utvalgsprosessen med at jeg forsøkte å skaffe meg så mange aktuelle kandidater som mulig. Dette ble gjort gjennom at jeg kontaktet personer jeg fra før visste var ansatt i forskjellige ansettelsesforhold, og ba disse igjen gi meg navn på personer de visste om i bransjen. I tillegg brukte jeg forskjellige sosiale medier til å skaffe navn på aktuelle kandidater, tilsammen resulterte det i en liste på 30 med fast ansettelse, og 28 med annet ansettelsesforhold. Deretter kontaktet jeg et utvalg av disse for å høre om de var villige til å la seg intervju. Grunnlaget for sluttutvelgelsen var geografisk plassering, at tidspunktet den enkelte kunne stille passet inn og at jeg fikk en spredning i antall selskap/organisasjoner respondentene tilhørte. Til slutt hadde jeg valgt ut ti flygere, alle fra Norge. Bakgrunnen for å velge kun personer fra Norge var å forsøke å få respondenter/informanter med så lik bakgrunn som mulig når det gjaldt kultur, lovgivning, forventinger etc. som mulig. Dette for å minimere de utfordringer såkalte krysskulturelle/-nasjonale undersøkelser kan gi for reliabilitet og validitet (Johnsen, 1998). Innad i de to gruppene hadde halvparten «klassisk fast ansettelse», mens den andre halvparten et annet ansettelsesforhold. Blant disse fantes det respondenter med tidsavgrensede kontrakter direkte mellom arbeidstaker og flyselskap, tidsavgrensede kontrakter med bemanningsselskap, som igjen leide personellet videre til flyselskap og fast ansettelse hos bemanningsselskap, som så leide vedkommende videre til flyselskap.

Aldersspennet på respondentene var fra 26 til 52, med en snittalder på 36 og en medianalder på 34,5 år, og de jobbet i syv forskjellige selskap. Fire av respondentene var kapteiner, og de resterende seks var styrmenn.

Svakhetene ved denne fremgangsmåten er at det er vanskelig å vite om utvalget er representativt for populasjonen. Dermed må generalisering fra utvalg til populasjon foretas med forsiktighet.

Når det gjelder utvalg til dokumentundersøkelsene er det kun blitt brukt offentlige kilder, og da i utgangspunktet Luftfartstilsynet og Statens havarikommisjon for transport. Begge disse instansene skal få inn rapporter på hendelser, og dette er regulert gjennom forskrifter (Rapporteringsforskriften, 2006) og lov (Luftfartsloven, 1993).

Likevel er det viktig å ha i mente at det kan skje en utsiling av kilder før vi foretar vårt utvalg. Dette kaller Jacobsen (2005) frafall, ved at ikke alt som skjer blir registrert, ikke alt som er registrert er tilgjengelig og ikke alt som er tilgjengelig blir brukt. Derfor er det viktig å være kritisk til disse kildene også.

3.7 Dataanalyse

I analysen skal de sentrale detaljene bringes frem, dette gjøres ved å sammenstille de innsamlede dataene og søke etter spesielle mønstre, regulariteter eller avvik. Den kvalitative analysen er såkalt hermeneutisk. Dette betyr at det er en stadig veksling mellom detaljer og helheten, rådataene som blir samlet inn, struktureres og deles opp i enkeltheter. Deretter prøver man å se disse enkelthetene i en helhetlig sammenheng, ved å se hva de har felles eller hva som skiller dem. Den kvalitative metoden valgt for denne oppgaven gjør at en er relativt åpen når det gjelder tilgang på data, og at selve struktureringen i dataanalysen hovedsakelig skjer etter datainnsamlingen. Man beveger seg fra det spesielle til det mer generelle; kategorisering, etablering av sekvenser, sammenhenger og modeller (Jacobsen, 2005).

Første del av analysen startet reelt sett umiddelbart etter hver datainnsamling, ved at intervjuene ble transkribert og mine egne notater ble renskrevet. Resultatet ble litt over hundre sider med tekst. Dette ble igjen annotert, det vil si et kortere sammendrag (Jacobsen, 2005), som igjen ble lagt inn i en matrise.

I samband med hvert intervju ble det laget et datakort med følgende informasjon:

- Respondentens alder, kjønn, ansettelsesforhold og tid i dette
- Sted og tid for intervjuet
- Interessante momenter fra intervjuet
- I tillegg ble hovedinntrykk og eventuelle refleksjoner tatt med, samt eventuelle tema som burde følges opp i senere intervju.

Da all planlagt datainnsamling var blitt gjennomført ble det foretatt en kategorisering av dataene, det vil si en forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data (Jacobsen, 2005). Forskningsdesign og metode for denne oppgaven er basert på en induktiv og kvalitativ metode, det betyr at kategoriene skal være basert på tilgjengelige data. Samtidig er det viktig at de har en mening for andre enn de som deltar og gjennomfører undersøkelsen.

Oppgavens problemstilling la grunnlaget for den første kategoriseringen:

- Fast «klassisk» ansettelse. Disse respondentene fikk benevnelsen F1 til F5.
- Andre ansettelsesforhold (kontrakt etc.) Disse fikk benevnelsen A1 til A5.

Denne la basis for den første matrisen jeg utarbeidet, med alle respondentene horisontalt og hovedtema fra intervjuguiden vertikalt. Denne matrisen la også grunnlaget for respondentvalideringen som ble foretatt.

Videre underkategorisering ble foretatt basert på dataene som fremkom i intervjuene.

På basis av dette ble det laget matrisebaserte kategorikort, hvor jeg koblet sammen kategori med informasjon om hver enkelt enhet og deres vurdering/tolkning av fenomen rundt oppgavens problemstilling.

Deretter så jeg om det var variasjon i rapporteringskultur mellom respondentene, og eventuelt om det fantes en samvariasjon her. Resultatene ble lagt inn i modeller og tabeller for å se sammenhenger (Jacobsen, 2005), og disse ble lagt til grunn for analysen og drøftingen.

Hele prosessen, kategorisering, forenkling og tolkning leder nødvendigvis til en utsiling av detaljer, men hensikten er å sitte igjen med de viktigste funnene i undersøkelsen som igjen skal danne grunnlaget for å fremskaffe kunnskap. Det er viktig å presisere at selv om presentasjonen av funnene følger samme struktur som intervjuguiden, så har gjerne respondentene kommet med informasjon, eller kommet inn på temaet på andre stadier av intervjuet.

3.8 Reliabilitet og validitet

Begrepene reliabilitet og validitet er sentrale i datainnsamling. Med reliabilitet mener man undersøkelsens pålitelighet, det vil si om undersøkelsesopplegget har påvirket resultatene jeg kommer frem til. I validitet legger en, gyldigheten til undersøkelsen, om opplegget egner seg til å belyse problemstillingen som ønskes undersøkt (Jacobsen, 2005). For å sikre så høy grad av reliabilitet og validitet som mulig, er følgende tiltak gjennomført.

For intern gyldighet er det foretatt en respondentvalidering, ved at mine funn/vurderinger er presentert for den enkelte respondent, slik at en kan sjekke i hvilken grad de kjenner seg igjen i disse.

En drøfting av riktigheten i informasjonen jeg mottok fra kildene er foretatt, både med tanke på evne og vilje til å gi riktig informasjon.

Ekstern gyldighet er vurdert utfra i hvilken grad funnene i oppgaven kan generaliseres. Jeg har forsøkt å finne et typisk utvalg, som er representativt. En kan aldri være helt sikker på at dette er oppnådd. Diskusjon om sannsynligheten rundt oppnåelsen av dette, er foretatt i sluttfasen av oppgaven.

For å sikre reliabilitet er størst mulig åpenhet bestrebet, og alle innsamlede data vil være tilgjengelig for kontroll. Unntaket her er opplysninger som gjør at ønsket konfidensialitet ikke kan overholdes.

3.9 Etiske hensyn

Etter beste evne er oppgaven og forskningen rundt den gjennomført på en nøytral og ikke forutinntatt måte, og har fulgt god forskningsetikk.

Alle respondenter er blitt informert om hensikten med undersøkelsen og hvordan data vil skal benyttes, slik at kravet om informert samtykke er ivaretatt. Samtlige respondenter har fått tilbud om konfidensialitet. I tillegg til at de har fått tilbud om tilgang til de transkriberte intervjuene sine, for å sikre at de er korrekt gjengitt, samt validering. Lydopptak fra intervju er blitt lagret kun frem til gjennomført transkribering, og da sikret med kryptering og passord. Etter transkribering er alle opptak slettet, slik at mulig misbruk unngås.

4.0 EMPIRI

4.1 Generelt

Dette kapittelet vil presentere de funn som har kommet frem gjennom arbeidet med oppgaven. Jeg har valgt å følge samme struktur her, som i teorikapittelet og i intervjuguiden, dette for å gjøre det lettere for lesere å følge gangen fra teori til senere drøfting og konklusjon.

Alle sitater fra respondentene er skrevet i *kursiv*, samtidig er tenkepauser, gjentakelse av samme ord eller lignende forhold, som ofte oppstår i en muntlig samtale, ikke tatt med i sitatene her, selv om disse ble tatt med i transkriberingen. Den enkelte respondent er merket med F og tall 1 til 5, hvis vedkommende har fast ansettelse, og tilsvarende med A når det dreier seg om en respondent med annet ansettelsesforhold. Hvis respondenter har navngitt selskap, personer steder eller lignende, som kan bidra til identifisering, er disse anonymisert ved at de er byttet ut med nøytrale ord i parentes, for eksempel (Selskap), (NN) og lignende.

4.2 Struktur

Samtlige respondenter var ansatt i selskap med flere baser, med en sentralisert ledelse og hovedadministrasjon. Alle uttrykte at de følte en viss distanse til ledelsen, men felles for A-respondentene var at de følte at strukturen i organisasjonen var veldig oppsplittet med liten kontakt mellom de forskjellige avdelingene og nivåene i selskapet.

A4 uttrykte det slik: *«Du føler du er langt vekk fra maktsentra... du kan si at det er en sånn uskreven regel, det er at de forskjellige domeneene er veldig adskilte».*

Når det gjaldt samarbeidet innad i organisasjonene, kunne det synes som det var større forskjell mellom A og F. Begge gruppene understreket godt samarbeid cockpit, men mens F-respondentene også uttrykte veldig godt samarbeid med kabinbesetningen, så virket noen av A-respondentene litt mer tilbakeholdene her. A1 sa: *«Samarbeidet med kabinen er jo greit»*, mens A3: *«... kommunikasjonen kan være ganske dårlig, særlig blant de nye. Jeg har møtt på ferske på (Sted), som nesten ikke snakker engelsk».*

Fire av F-respondentene uttrykte at de følte det var et godt samarbeid med den operative ledelsen i selskapet, mens en av de syntes avstanden til de muligens hadde endret seg de siste årene. F3: *«Spesielt har operativ avdeling, sentralt, styrt med sitt uten å kanskje kommunisert dette godt nok før de iverksetter nye ting».* Blant A-respondentene ble ikke samarbeid utover cockpit fremhevet i noen av intervjuene.

Rekrutteringsprosessen var relativt likt mellom de forskjellige gruppene, alle hadde vært igjennom intervju og de fleste hadde hatt simulator-test. Tre av F'ene fortalte at det ble brukt forskjellige evne- eller psykologiske tester. Tre av A-responentene fortalte at de hadde måtte betale for å komme på opptak. A2 uttalte i den forbindelse: *«Alt dette må du betale 300 euro for, det koster de ingenting å ansette piloter, jeg tror de tjener på det også»*.

Samtlige av A'ene fortalte at det fantes forskjellige ansettelsesformer i selskapene de jobbet for, både kontrakter gjennom bemanningsselskap, kontrakter direkte med flyselskapet og faste ansettelser direkte med selskapet.

Et klart flertall av A-responentene fremhevet at selskapet deres hadde en god trenings- og skoleavdeling, og A3 sa det slik: *”Du kan si mye om (Selskap), men opplæringen er god”*.

Blant F'ene var det forskjellige svar når det dreide seg om sosialiseringssprosesser etter rekruttering, men blant A'ene var det relativt entydig at det ikke fantes. A2 sa: *«Du får bare beskjed om; møt opp her. Så seiler du din egen sjø»*, mens A5 uttalte: *«Nei, overhodet ikke. Det er ganske kaldt og upersonlig. Det er jo et stort selskap, og du er et nummer, og den følelsen får du fra dag en... en bevisst kultur på å få lagt inn i hjernebarken på den enkelte at; vi trenger ikke deg, det er du som trenger oss»*.

Samtlige respondenter oppgav at det ikke fantes noen spesielle former for belønningssystem i forbindelse med jobbene deres. Alle mente også at brudd på regler kunne føre til at man ble innkalt til samtale. Dette var noe A'ene nevnte i større grad i løpet av intervjuene enn det F-responentene gjorde, og i et selskap hadde man en spesiell benevnelse på disse samtalene, som alle respondenter fra dette selskapet brukte i løpet av intervjuene. A1 sa at dette: *”...ble du nærmest forklart fra dag en”*, og A3 uttrykte at han opplevde at i det første møtet med selskapet ble fortalt *”skremselshistorier”* om disiplinering, og hva dette kunne lede til.

I tillegg nevnte flere av de at muligheten for å bli overført til andre baser kunne sees på som en form for disiplinering. A2 utalte: *”...baseplassering er jo gresk for folk. Offisielt kommer de aldri til å si det, men folk kan bli holdt på en upopulær base eller sendt til en, og en kan jo lure på om det i enkelte tilfeller er en form for straff”*. Et flertall av A-responentene er inne på det samme, og de uttrykker også at dette gir en følelse av usikkerhet.

Bruk av data fra tale- og ferdsskriver (CVR/FDR) og andre overvåkningssystemer syntes å være mere regulert i de ansettelsesforholdene F'ene var i enn hos A-responentene.

Førstnevnte gruppe oppgav at de følte de hadde gode avtaler på området, og at selskapet ikke kunne bruke data derfra uten å følge fastlagte prosedyrer, som i de fleste tilfellene involverte den enkeltes fagforening. Fire av A'ene mente de ikke hadde avtale på området, eller så kjente de ikke til om det fantes noe. Selv om de fleste respondentene, fra begge gruppene, sa at de hadde systemer som overvåket alt under en flyging, og at avvik ble registrert, så uttrykte et flertall av A-respondentene at registrerte avvik ville føre til at den enkelte ble kontaktet. A4 uttalte i den forbindelse: *”(Selskapet” er ”hands-on management i veldig stor grad. De har stålkontroll”*. Den siste respondenten, A5, sa at data derfra skulle være anonymisert, men: *«jeg har jo hørt kollegaer, som har vært inne på teppet, hvor det plutselig blir dratt frem ”off the record”, og brukt mot de»*. F5 fortalte at i forbindelse med rapportering i hans selskap så måtte den enkelte krysse av for å godkjenne at selskapet fikk bruke disse registreringene i forbindelse med behandling og analyse av rapporter.

4.3 Organisasjonskultur

I beskrivelse av kulturene i de forskjellige organisasjonene var det relativt store forskjeller mellom de to gruppene. En av F-respondentene, F5, sa: *«... en går jo ikke rundt og tenker på kultur til daglig egentlig, men det er vel kanskje når du treffer en annen kultur at du merker at du har en kultur, og at den er forskjellig fra den andre. Men det vi gjør, eller har i (Selskapet) i dag er vel en kultur, men tenker ikke så mye over det. Jeg synes det er en god kultur, fordi den gir mulighet til å mene noe og til å påvirke, og det synes jeg er en god kultur»*. F4 trodde de hadde *”en usedvanlig god kultur”*, samtidig mente han at også fantes egne kulturer internt i selskapet, for eksempel i cockpit og i kabinen. Dette uttrykte også flere av de andre F'ene, men samtidig var det ingen av de som gav inntrykk av at disse var i konflikt med hverandre, men at de var helt naturlige som følge av forskjellige jobber, bakgrunn eller lignende, og at de fungerte side om side. F3 uttrykte at han syntes det var ganske homogent: *«Alle jobber i samme retning, og at Safety er i fokus. Synes faktisk det, i hvert fall med tanke på de kulturene jeg ser. Tenker på kabinen, tenker på teknisk, tenker på bakkemannskap og sånt, alle står jo på, og er interessert i å få det til å funke»*. Utsagnene til de andre F-respondentene lå nært opptil dette, mens A-respondentene skilte seg ut ved å være mere negative til mye av kulturen i selskapet de jobbet for. A5 uttalte: *«... hvis du kikker rundt på en total kultur under ett, så er det jo egentlig en veldig dårlig kultur. Fordi det er jo litt splittet,... det største problemet er jo at tilliten mellom ledelse og ansatte finnes ikke... vært en del heftige diskusjoner og krasse kommentarer mellom de som jobber på (Sted), i andre stillinger og pilotene. Så det er tydelig*

at ledelsen spiller på de strengene. De kjører den gruppen opp mot oss, eller mot hverandre da, og det er jo klart at det har bidratt til en dårlig kultur». Han mente i tillegg at: "...pluss at det er jo en "management by fear" det er det jo". Mens A4 mente at det var "hierarki", og "...hvis jeg skulle svare på generelt grunnlag så tror jeg de aller fleste i (Selskapet) egentlig hater sin egen arbeidsgiver". Ord som «splittet, delt opp, varierer veldig» gikk igjen da de forskjellige A-respondentene skulle beskrive kulturen i selskapet de jobbet for. Samtidig uttalte stort sett alle A'ene seg positivt om kulturen i cockpit og mellom flygerne, her var begge gruppene samstemte. Kun A5 hadde et avvik her: «Føler jo fellesskap med de fleste kollegaene, men som jeg sa så er det veldig splittet i selskapet, slik at man føler jo ikke fellesskap med alle...».

Generelt sett virket det som respondentene fulgte den samme skillelinjen med tanke på om de ansatte og organisasjonen hadde felles syn på verdier og normer. Flertallet av A'ene startet sitt svar med «Nei» før de utdypet sitt syn, slik som A5: «Nei, altså som det store publikum så har jeg ingenting annet å basere hva som er (Selskapets) verdier på enn han som stadig er i media». I motsetning til dette startet fire av F-respondentene sitt svar med «Ja». En av disse, F1, mente at det han kalte «synonymitet» mellom det enkeltpersoner stod for og det selskapet ønsket å stå for, og at dette antageligvis startet med rekrutteringen til selskapet. To av F'ene trakk inn at eventuelle skiller mellom de ansatte og organisasjonen på dette området kunne ligge i økonomi, hvor F3 sa: «...det er jo selvsagt pengene som styrer til syvende og sist da».

Skillet mellom A- og F-respondentene fortsatte også når det gjaldt tilhørighet og motivasjon, hvor A'ene uttrykte at dette var nesten ikke-eksisterende opp mot organisasjonen, men sterkere til kollegaene og fellesskapet der. A1 sa blant annet: «De (ansatte) tenker vel litt sånn at selskapet bryr seg ikke om meg, så hvorfor skal jeg bry meg om dem?», A5 sa: «Så en jobber jo for egen gevinst, og ikke selskapet» og samtidig som han understreket et «fantastisk kollegiet» sa A4: «...på generelt grunnlag så tror jeg de aller fleste i (Selskapet) hater sin egen arbeidsgiver».

Blant F-respondentene ble det uttrykt ganske stor grad av lojalitet og motivasjon til organisasjonen, svarene her varierte fra: «Jeg tror de ansatte er utrolig lojale opp mot (Selskapet)», «Tror de fleste av oss føler at vi må dra lasset sammen» og «...selv om en føler at ikke alltid firmaet gjengjelder den. Ja, egentlig så tror jeg ikke selskapet er klar over hvor stor lojalitet de ansatte har til (Selskapet)». En av F'ene sa han følte at lojaliteten hadde beveget seg i feil retning de siste årene, og at dette skyldtes: «vi blir presset på alle mulige

hold, vi må jobbe mer, vi blir presset på lønn, vi begynner å se ugler i mosen når det gjelder ansettelsesforhold», samtidig mente han at det var stor vilje til å bidra både for fellesskapet og selskapet.

Alle F-respondentene ga uttrykk for stor grad av tillit til sine nærmeste kollegaer og nærmeste ledere, spesielt på operativ side. Men et flertall indikerte at tilliten ble lavere jo høyere opp mot ledelsen man kom. Blant A-respondentene uttrykte man generelt det samme når det gjaldt kollegaene i cockpit, med relativt stor tillit. Men utover det syntes det å være liten grad av tillit mellom ansattegrupper og selskapet.

Samtlige respondenter syntes samarbeidet i den operative kjernen, slik som cockpit, kabin og teknisk fungerte bra.

Da intervjuene kom inn på om kulturen i organisasjonen bidro til hvordan den enkelte handlet i forskjellige situasjoner, så svarte samtlige bekreftende på det, men det var ganske tydelig at det var et skille i hva dette innebar. Flere av A'ene sa at dette var situasjonsavhengig, men at *«det er ikke mye som er overlatt til folk selv å avgjøre hvordan de skal handle. Så å si alt er jo beskrevet i SOP eller sånn»*. To av de mente folk ville tenke på hvilke konsekvenser eventuell handling ville medføre for den enkelte, og A5 sa: *«...at det er mer med å påvirke hva du gjør»*. A4 fortalte om et tilfelle (ref. dokumentundersøkelse) hvor selskapet hadde hatt et fly, som var svært nær på å havarere. Hovedårsaken til dette var at kapteinen ikke torde å si fra til selskapet at han ikke var skikket til å fly på grunn av familiære omstendigheter. Grunnen til det var i følge respondenten: *«...det de (selskapet) «transmitter» ut til sine undersåtter, sine ansatte»*.

Blant F'ene ble det mere fremhevet en felles kultur blant de ansatte som lå til grunn for hvordan de handlet, *«fordi sånn gjør vi det her»* eller *«...så synes jeg at folk opptrer slik en forventer, og det har sikkert med kulturen å gjøre»*. F5 sa i den sammenheng: *«Hvis du tenker på sikkerhet så føler jeg vel at vi har en kultur for at posten skal ikke alltid frem i dag, så på den måten kan du si at det kommersielle presset ikke er så stort, men at kulturen på en måte trumfer det»*.

4.4 Sikkerhetskultur

Da respondentene beskrev sikkerhetskulturen i organisasjonen sine, så fremhevet samtlige at de syntes sikkerheten var god, og at både de ansatte og selskapene var opptatte av dette. Tre av A-respondenten trakk i denne sammenhengen frem at dette var veldig basert på prosedyrer og kontroll fra selskapets side. En av A'ene sa: «...den er jo bygget på...kontroll, kanskje overkontroll», mens en annen sa: «...det er jo litt sånn «cover my ass» hele tiden, så man blir litt sliten av sånt».

Når samtalen kom inn på om de ansatte og organisasjonen hadde samme sikkerhetskultur ble det større spredning hos respondentene. Tre av F'ene mente at den var den samme, og F2 sa: «Ja, det må jeg si. Føler ikke noe press på å gå utenfor de fastlagte rammene, og det må jeg si at jeg er litt stolt av». F1 mente at det i utgangspunktet var samme sikkerhetskultur, men: "allikevel i disse litt trange økonomiske tider så begynner man å se konturene av...at det kanskje ikke handles helt deretter..." han fortalte så at deler av pilotene i selskapet hadde fått redusert simulatorentreningen med en dag, ned til det myndighetene har fastsatt hvert halvår. F4 trodde også at sikkerhetskulturen var den samme, men sa: "...av og til er det kanskje litt man kan undre seg på...", selskapet hadde begynt å planlegge flygingene på en ny måte, og det hadde ført til reaksjoner blant pilotene, blant annet på et årlig møte de ble kalt inn til. "Der stod det en sjefspilot, som skulle fortelle oss om dette her, og folk bare: "Er dere sinnssyke, hva er dette her for skrivebordsoppgave?" Blant A-respondentene var svarene mer varierte, to mente at sikkerhetskulturen var den samme hos de ansatte og organisasjonen, selv om A1 mente at kabinen hadde et veldig stort salgspress på seg som kunne gå ut over sikkerhetsprosedyrene: "...de får rapporter eller advarsler hvis de selger mindre enn så og så mye". A3 mente det var: "...selvpreservasjonen til de ansatte som opprettholder at ting går som det skal". En av A-respondentene uttrykte: "...selvfølgelig er det en kultur for å sikre en sikker luftfartsoperasjon", men han mente det ikke var samsvar med hva selskapet sa utad, og hva de kommuniserte gjennom handling internt: "Når (Selskapet) sier til kapteinene sine at "It is your decision how much fuel you want to take on a given flight", og så en gang i måneden så publiserer de, rangerer de kapteinene sine etter hvem som har brukt minst og mest "fuel". Så samsvarer ikke det, ikke sant?" A5 uttrykte at han mente det var et skille mellom kulturene i selskapet: "...fordi jeg føler at mye av det selskapet sier, de sier mye som bare skal se bra ut, mens i hvert fall blant Flight Crew mener jeg at de fleste har en god sikkerhetskultur".

4.5 Tillitskultur

Alle respondentene kom inn på forhold rundt dette temaet flere ganger i løpet av intervjuet, også her syntes det å være en skillelinje mellom de to gruppene. Alle F-respondentene var relativt like da intervjuet kom inn på dette temaet. Samtlige mente organisasjonen deres hadde en tillitskultur, og flertallet sa at dette ble kommunisert tydelig ut til de ansatte. Respondenten F3 fortalte at det muligens hadde vært enkeltepisoder tidligere, der den kommersielle ledelsen i organisasjonen og den operative ikke hadde vært helt enige i saker som kunne knyttes til tillitskultur: *"Det har kanskje vært episoder før, ..., men sånn som den (Sted) hvor ledelsen ville inn å fjerne pilotene der, men hvor operativ ledelse satte foten ned. Det var ikke bra. Men de senere år tror jeg ikke vi har hatt sånne episoder. Så jeg føler at vi har en "Just Culture". Ja, det gjør jeg"*.

Hos A-respondentene var det et flertall som uttrykte at de mente organisasjonen deres ikke hadde en tillitskultur, og hovedinntrykket her var at dette var begrunnet i de ansattes frykt for negative sanksjoner fra organisasjonen. A5 sa det slik: *"Nei, jeg mener vi har en uttrykt ambisjon om å ha det, men jeg synes ikke vi har det. Jeg synes at vi har en "management by fear", og det er jo ikke noe å legge skjul på. Folk blir jo på en måte straffet, det blir jo hele tiden sagt at vi har en takhøyde for å ta opp problemer og sånn, men vi ser jo kontinuerlig at folk blir hanket inn på teppet for ting, om det er operasjonelt, eller bare fordi man har uttalt seg"*. De andre A'ene indikerte også at selskapene deres offisielt hadde en *"Just Culture"*, men så delte svarene seg i noen grad. A1 og A2 uttrykte at de trodde selskapet hadde en slik kultur, men svarene deres ga inntrykk av de ikke var sikre. A1 begynte å le da intervjuet kom inn på dette, og sa: *"Det er jo igjen det, jeg tror det har bedret seg, men jeg tror det har litt å si på den "demand" de har på piloter... Jeg tror at da det var skikkelig tørke i bransjen, mange piloter på markedet, at folk tenkte seg om i alle fall to ganger før de rapporterte noe, i hvert fall noe de hadde gjort selv da, og trodde de kunne komme unna med det. Fordi de ville beholde jobben"*. A2 uttalte: *"Tja, jeg tror vel at så lenge du følger prosedyrene så er det greit, men jeg er jo ikke sikker på hva som kan skje"*.

Respondenten A4 mente at selskapet ikke hadde en tillitskultur, men: *"når det er sagt, så er det heller ikke svart, hvitt"*, han fortalte så om en pilotkollega som hadde fått beholde jobben til tross for flere feiltrinn, han fortsatte så: *"..., men "Just Culture betyr jo i denne konteksten at vi skal føle at vi har trygghet for å rapportere ting oppover i systemet, uten at vi skal frykte for straff eller noe negativt tilbake. Det blir feil å si at vi har, det har vi ikke"*.

Da intervjuet kom inn på om man visste hva som ble regnet som akseptabel og uakseptabel atferd, uttrykte alle F-respondentene, med unntak av F4, at de mente man var klar over hvor

grensene gikk. I følge de var dette tydelig kommunisert gjennom OM-A, intranett eller annen kommunikasjon. F4 trakk frem at det kunne være tilfeller hvor pilotene hadde en litt annen oppfatning av hvor grensene gikk, enn den det viste seg at den operative ledelsen hadde.

De fleste A-respondentene hadde tidligere i intervjuet indikert at det var relativt sterk bruk av regler og SOP i organisasjonene de tilhørte, og respondent A2 mente: *"Ja, de jeg har jobbet med tror jeg vet hvor grensene går. Det kan jo være litt mye rammeverk egentlig"*. A2 og A3 uttrykte at detaljgraden i regelverk/SOP gjorde at hvis selskapet ønsket det, kunne de alltid finne noe som ble gjort feil, og A2 sa det slik: *"Fordi den SOP'en er så utrolig detaljstyrt, ..., ja, hvis de vil ta deg, så kan de alltid finne ett eller annet å ta deg på"*.

A4 mente at grensene ofte ikke var helt klare, og at dette var kulturelt betinget gjennom at ansatte og selskapet hadde forskjellig syn på hva som var ønskelig atferd eller verdier: *"...så, ja, du kan nok gjøre ting uforskyldt, for så i ettertid finne ut at dette er noe de reagerer sterkt på"*. Den siste av A-respondentene, A5, mente at det ikke var klare grenser: *"Nei, du vet det er litt sånn "random" hva vi blir, hva folk blir kalt inn på. Det virker som at det kommer an på om selskapet har funnet ut at de ikke har lyst til å ha deg der, så kan det være for den minste ting altså. Så det trenger ikke nødvendigvis være at du har gått over en operasjonell grense..."*. Her forteller respondenten en historie om en hendelse utenfor tjeneste, og som i følge ham ikke var klart regulert i noe regelverk, denne resulterte i degradering av den involverte piloten. For å unngå identifisering er historien utelatt her, men respondenten avsluttet med å si: *"..., og det viser jo egentlig hvor lite grensene på en måte er fastsatt, og hvor langt selskapet er villig til å gå hvis de ønsker å ta deg på noe"*.

Hvordan organisasjonene reagerte på det de så på som uakseptabel atferd fremstod som relativt likt for mange av respondentene. De fleste mente at man i første omgang ville bli innkalt til et møte, noen av A-respondentene hadde et eget uttrykk på dette, som i utgangspunktet hørtes hyggelig ut, men som tydeligvis var ironisk ment. Ved mer alvorlige forhold kunne man få en advarsel, og i ytterste konsekvens bli avskjediget eller oppsagt. En distinkt forskjell, var at flertallet av F-respondentene mente at den ansattes fagforening, ville være delaktig i prosesser hvor det var snakk om advarsel eller opphør av ansettelsesforhold. Kun en av respondentene hadde personlig erfaring i hvordan organisasjonen de tilhørte reagerte på uakseptabel atferd. Denne A-respondenten fortalte at han hadde hatt et operativt inngrep, som gjorde at han måtte sykmelde seg. Han hadde så blitt innkalt til et møte, og der fikk han beskjed om at de fem sykedagene han hadde hatt det året, var for mye. Dette hadde han reagert sterkt på siden han kunne fremlegge legeerklæring på samtlige dager. En tid etter møtet fikk han en e-post fra bemanningsbyrået han var ansatt gjennom, som i følge

respondenten sa: *"...de hadde "reviewet" det møtet og alt sånt, og de var villige til å legge dette bak seg uten noe mer. Men min "attendance" kom til å bli monitorert "closely", og hvis jeg ikke reduserte sykefraværet mitt i fremtiden, så var det fare for at jobben ville ryke".*

Intervjuet kom også inn på om respondentene følte trygghet i ansettelsesforholdet.

F-respondentene uttrykte at de følte seg trygge hvis man så bort fra at kommersielle forhold kunne føre til innsparinger, og dermed oppsigelser, som F2 uttrykte det: *"Ja, men det er jo spennende med dagens konkurransesituasjon, men jeg er jo ikke bekymret for at de plutselig skal plukke ut meg, og si at du har sparken. De må jo følge senioritetslisten hvis de skal nedbemanne".* Blant A-respondentene uttrykte man seg på en litt annen måte, tre av de følte seg relativt trygge nå, fordi de visste at akkurat nå var det et stort behov for piloter. A2 uttalte: *"Ja, jeg gjør jo det på en måte. Jeg vet de trenger så mange piloter",* mens A3 sa: *"Den eneste tryggheten jeg har, er at til sommersesongen så står de i beit. Så vi som er på "line", er veldig sårt trengt. Både A4 og A5 uttrykte større grad av skepsis når det gjaldt ansettelsestrygghet, og sistnevnte sa: "Man føler jo ikke at man har en trygg jobb, og kan føle seg sikker i jobben i årene fremover. Man føler jo veldig kortsiktig, og da er det ikke basert på konjunktur. Det er basert på hva ledelsen finner på ved neste korsvei".*

4.6 Rapporteringskultur

Alle respondentene, uansett ansettelsesforhold, mente at rapportering var av stor betydning innen luftfart, og ord som *"uhyre viktig", "ekstremt viktig"* gikk igjen. A4 mente: *"...noe av det viktigste verktøyet en har i kassen til å unngå at uheldige ting skal skje...hele ideen med rapportering det er jo å samle kunnskap og informasjon, ha muligheten til å endre atferd inn i fremtiden for å unngå problem og farlige situasjoner".* F2 uttalte i tillegg: *"...samtidig som det gjør det vanskelig å ikke foreta seg noe hvis det er kommet rapport på noe".*

Da respondentene kom inn på rapporteringskulturen i organisasjonen de tilhørte, skilte de lag. F-respondentene uttrykte generelt at de syntes den var god hos dem. F1 følte: *"Vi har en god rapporteringskultur, folk har ikke noe problem med å skrive en rapport hvis det oppstår noe",* og F4 sa: *"Jeg tror den er god jeg, det er ikke noe "fuss" med det. Den er veldig fin, man er ikke redd for å bli straffet".* Dette gikk igjen hos alle F'ene, at man ikke var redde for å rapportere, og selv om det i noen intervju fremkom at en nødig ville rapportere kollegaer, så sa F5: *"Det er lettere å skrive en rapport på seg selv. Ikke fordi jeg ikke føler ledelsen vil ta*

godt vare på, men det sitter litt lengre inne. Men hvis jeg skulle føle at det var nødvendig å rapportere feil begått av andre, så er jeg jo ikke redd for at de skal miste jobben, eller noe sånt på grunn av min rapport". De andre respondentene, som kom inn på dette temaet, ville heller konfrontere kollegaen med forholdet. Det virket som at bakgrunnen til den holdningen var at de mente de fleste feil begått av kollegaer, som man ble klar over, ville skje i en cockpit hvor de selv var tilstede, og burde reagere der og da. F4 uttalte: *"...jeg tror vår ledelse forventer at du er voksen nok til å ta kontakt med den piloten det gjelder, og si til ham hva du mener om det. Altså tar det den veien, at du ikke skyver ansvaret fra deg. Du sitter jo, som regel, i samme cockpit når det skjer. Det er noe med det"*.

F2, som selv fortalte at han hadde skrevet flere rapporter, mente også at rapporteringskulturen var ganske god, men: *"det er jo noen som ikke gidder å rapportere mindre ting, og det forstår jeg godt. Vi har et veldig tungvint rapporteringssystem"*. Ytterligere en av F-respondentene, som kom fra et annet selskap, mente det samme om systemet de brukte: *"...det er rett og slett selve verktøyet vi bruker. Det er så innfløkt at folk vegrer seg...hvis folk lar være å rapportere, så er det ikke fordi villigheten ikke er der, det er rett og slett fordi verktøyet de bruker er helt håpløst elendig"*. To av de andre F-respondentene ga inntrykk av at eventuell underrapportering hovedsakelig skyldtes *"latskap"*, og F3 sa: *"...jeg er helt overbevist om at det er folk som ikke rapporterer. Men hvor stor den delen er vet jeg ikke, men jeg tror nok de fleste av oss er flinke til å rapportere viktige ting... Jeg tror nok at det kan skyldes latskap hos den enkelte"*. Da intervjuet kom inn på underrapportering, uttalte F5 at for hans del så foretok han en vurdering. Hvis forholdet var bagatellmessig, her nevnte han 2 knop høyere hastighet enn spesifisert i selskapets regelverk, så ville han ikke rapportere det: *"Hvilken konstruktiv 'feedback' forventer du på det? Altså, hva ønsker du, det tenker jeg, hva ønsker jeg å oppnå med å skrive rapport? Ønsker jeg å forbedre ett eller annet? Ja da skriver jeg en rapport"*.

A-respondentene skilte seg fra F'ene ved at de fleste hadde et annet syn på organisasjonens rapporteringskultur, samt at det så ut til å være større forskjell mellom respondentene på en del forhold. Felles for fire av de, var at de uttrykte skepsis, og mye av dette ble tilskrevet frykt eller redsel. Da A2 skulle beskrive rapporteringskulturen i selskapet, sa han: *"Den er kanskje ikke den beste egentlig. Det gjelder å holde hodet så lavt som mulig, slik at ingen vet hvem du er"*. I tillegg mente han at ansatte var litt restriktive på å rapportere: *"...fordi de vet ikke helt, de er usikre på hva responsen kommer til å være"*. I følge A3: *"Jeg tror ingen føler at de kan stikke ut nakken i (Selskapet), så det kommer an på (om rapport blir skrevet). Hvis det er noe du tror blir oppdaget, så rapporterer du. Fordi det er verre å bli oppdaget etterpå, og så ikke ha rapportert. Men hvis du er sikker på at det ikke blir oppdaget, så tror jeg de fleste ikke vil"*

skrive rapport". Omtrent det samme uttalte A4 også: *"...formelt blir du oppfordret til rapportering, alle fasiliteter er på plass, samtidig er det slik at folk frykter både for lønnen sin, frykter for straff eller reprimande, de frykter for ubehageligheter, det gjør jo alle mennesker"*. A5 hevdet at både de som var fast ansatte og kontraktsansatte var redde for konsekvensene, og at igjen dette førte til underrapportering. Han mente likevel at dette var mere utbredt hos de med kontraktsansettelse. I denne sammenheng fortalte han at selskapet hadde hatt en flymaskin på den basen han var stasjonert på, som var svært nær en alvorlig ulykke (ref. dokumentundersøkelse). Årsaken lå utenfor besetningens kontroll viste det seg senere, men hendelsen ble ikke varslet før flere dager etter at den inntraff. I følge respondenten skyldtes dette at kapteinen, som i likhet med styrmannen var ansatt på kontrakt, var: *"Dritnervøs for å ringe å si fra om det..., og det sier jo litt om kulturen, og hvilket trykk man lever under. Spesielt kapteinene som sitter med ansvaret"*.

A1 følte selskapet oppfordret til å rapportere alt: *"iallfall alt sikkerhetsmessig. Det jeg tenker, er at det er vanskelig å rapportere... Jeg tror det er et av hovedproblemene til at folk ikke rapporterer det de skal, er at de ikke orker å stå igjen på jobb"*. Samme respondent nevnte samtidig, som han snakket om rapporteringskultur, at han syntes: *"det er mye sånne rapporter, sånn drittslenging, at folk rapporterer hverandre. Det synes jeg blir feil igjen. At folk i stedet for å prate med hverandre, hvis du ikke liker hva en gjør, så går det en rapport internt på hverandre"*. A3, som var fra samme selskap uttalte: *"De oppfordrer til rapportering på en sånn måte at du føler at de vil at du skal stikke noen i ryggen. Du føler ikke alltid at det har noen bakgrunn for noe som gir fordel for flysikkerhet eller crew. Det er mest for at de skal ha noe å slenge på bordet hvis det er noen som kjører "audit" på dem, slik at de kan vise: "Se her, han fikk sparken"*. Respondenten A1 nevnte et eksempel fra sitt selskap, hvor en pilot som satt på observatørsetet i cockpit, leverte rapport på feil kapteinen hadde gjort under flygingen, og dette resulterte i at kapteinen: *"...fikk fyken"*.

Når det gjaldt muligheten til å rapportere anonymt i de forskjellige organisasjonene var det et relativt klart skille mellom F- og A-respondentene. Samtlige fra førstnevnte gruppe fortalte at dette var mulig, kun en av de, F4, mente at i hans selskap: *"kan du gjøre deg anonym ovenfor operativ ledelse, men du kan ikke gjøre deg selv anonym ovenfor Safety-avdelingen"*. Blant den A-gruppen var det større variasjon. A4 var helt sikker på at det lot seg gjøre, siden det var noe myndighetene hadde insistert på. To av respondentene var usikre, den ene trodde det lot seg gjøre, men visste ikke hvordan, og den andre sa: *"Du må jo logge inn med brukernavn og passord, jeg vet ikke om det går an å rapportere anonymt. Det er jeg ikke sikker på"*. A3

logget inn på intranettet til selskapet under intervjuet, og sa mens han viste frem: *"Så står det Confidential Reporting System, men det er det ingen som har tiltro til"*. A4 var helt sikker på at det ikke var mulig å rapportere anonymt i selskapet: *"..., og det er jo veldig synd"*.

Ingen av respondentenes organisasjoner hadde noen form for incentivordning i forbindelse med rapportering. Det var heller ingen av de, som mente at man kunne skaffe seg immunitet mot disiplinære reaksjoner, ved å skrive rapport på eventuelle hendelser man hadde vært involvert i.

Det var relativt like svar fra de fleste respondentene da intervjuet kom inn på om det var et skille mellom de som tok imot og analyserte rapporter, og de som eventuelt hadde disiplinærmyndighet i organisasjonene. Fire i hver gruppe mente at det var et skille, mens de to siste var usikre på dette. A4 mente det var et skille, men uttrykte seg i tillegg slik: *"Ja, det er mulig det er et skille, men...flygesjefen (Navn) er veldig involvert"*, i tillegg hevdet han at det var svært tette bånd mellom flygesjefen og de som behandlet rapportene.

Intervjuet viste en liten forskjell mellom gruppene når det gjaldt om rapporteringssystemene i organisasjonene deres var enkle å bruke. Blant A-respondentene var det tre som mente at systemet var komplisert eller veldig omstendelig. En visste ikke, siden han aldri hadde rapportert noe selv, og A5 mente at systemet deres var enkelt å bruke, selv om han syntes det var noe tidkrevende.

I F-gruppen var det tre av respondentene som syntes at rapporteringssystemet deres var enkelt å bruke, mens de to siste følte at de hadde veldig tungvinte system.

Da intervjuet kom inn på hvordan respondentene følte rapporter ble behandlet av organisasjonen deres og hva de tenkte om tilbakemeldinger på innsendte rapporter, syntes det å være et mere markert skille mellom de to gruppene. Hovedinntrykket fra A-respondentene var at de ikke var fornøyde med tilbakemeldingene, og at manglende tilbakemeldinger gjorde det vanskelig å uttale seg om hvordan organisasjonen deres behandlet innkomne rapporter. A4 sa i den forbindelse: *"Vanskelig å ha noen formening om det (behandling av rapporter), fordi at vi får aldri noe tilbakemelding. Når jeg trykker på send-knappen, så er det ikke noe mer. Hører aldri noe mer... Med mindre de kanskje kommer tilbake, du får en telefon, ett eller annet du har glemt. Men du får aldri noe konklusjon eller hvordan de oppfattet det. Det får du aldri"*. Nesten likelydende kommentarer kom fra tre av de andre A-respondentene, både A1 og A2 fortalte historier om innsendte rapporter som det ikke kom tilbakemelding på. A2 sa:

”En kaptein hadde jo en ”engine failure”, og gjorde en ”rejected take-off. Han skrev en rapport, og ventet jo på svar for å se om han gjorde det riktige. Han hadde ikke fått noe svar på rapporten”. A1 mente at fraværet av tilbakemelding påvirket de ansatte: ”...men de får aldri noen tilbakemelding. Ikke en gang bekreftelse på at rapporten er mottatt. Det gjør jo også at folk ikke gidder, fordi de er ikke sikre på at det skjer noe”.

En av respondentene, A5, følte at rapportene fikk en god behandling hos de som behandlet og analyserte rapportene i første omgang, og at disse ofte ga gode tilbakemeldinger på innsendte rapporter. Men at dette sjeldent ble løftet videre opp i organisasjonen for tiltak, og at det heller ikke kom ut informasjon til organisasjonen basert på det som ble rapportert. Han uttrykte dette blant annet slik: *”Men det blir ikke gjort noe med det, og det kommer ikke noe info om det heller... Det blir mer sånn ”takk for din rapport, vi skal se på det”. Hører aldri noe mer, dessverre. (Selskapet) er veldig opptatt av å ha systemer og papirer som ser bra ut, men bruker ikke dets potensiale”.*

Blant F-respondentene virket holdningene til organisasjonenes behandling og tilbakemelding på rapporter langt mer positive. Samtlige uttrykte følelse av at det ble foretatt en seriøs behandling, kun en respondent, F2, hadde et mindre avvik i forhold til de andre. Han mente at hvor alvorlig organisasjonen tok innkomne rapporter kunne variere noe: *”Synes de tar det seriøst, men det kan kanskje være litt både og. Hvis de føler at det er alvorlig, så tar de tak i det veldig bra. Men hvis de ser på det som en bagatell, så kan du kanskje merke at de ikke tar det like seriøst. Men hvis det først er skrevet en rapport så må de jo ta tak i det”.* Han trodde ikke dette var et ønske om å stoppe eller skjule informasjon, men et ressurs spørsmål i organisasjonen: *”Det er vel mer at de føler de ikke har tid til å ta imot alt de får, slik at de må prioritere”.*

Samme respondent uttrykte også at når det gjaldt tilbakemelding til den enkelte og til organisasjonen kunne det variere noe: *”Enkelte ganger er de veldig raske, mens andre ganger så synes jeg de kunne vært bedre”.* Respondenten F5 følte at den personlige tilbakemeldingen kunne vært bedre, men at selskapet var god til å spre informasjon basert på rapporter ut til organisasjonen. De andre F-respondentene ga uttrykk for at de var fornøyde både med den personlige tilbakemeldingen på rapporter, og hvordan informasjon basert på disse ble spredt i organisasjonene deres. F4 uttalte: *”Man får et svar med analyse, eller tilbakemelding på den rapporten du har sendt inn”.* Han mente også at nesten alle rapporter med organisasjonens analyse og kommentarer ble publisert i et kvartalsvis Flight Safety-magasin. F2 og F3 sa omtrent det samme, bortsett fra at de fortalte at et utvalg rapporter kunne bli publisert i informasjon som ble lagt ut ukentlig.

Et forhold som tre respondenter i hver gruppe tok opp i intervjuet, var rapportering rundt fatigue. Samtlige av disse indikerte at de følte det var en underrapportering av dette forholdet, årsakene til dette syntes å være litt forskjellige. To av F'ene indikerte at det skyldtes at selskapene deres ikke så på dette som et problem på samme måte som de ansatte, og det virket nesten som det var en form for resignasjon der. Hos F1 syntes det som årsaken var mer sammensatt: *"...terskelen er veldig høy på å legge inn en rapport på fatigue. Jeg er sikker på at jeg kunne skrevet to eller tre rapporter på forrige blokk (arbeidsperiode), uten at jeg gjorde det. Men så hva er grunnen til at du ikke gjør det? ...du plikter jo å gå av hvis du føler dette her. Det er faktisk ikke aksept for å gå av, fordi du vet at konsekvensene blir så store, og det er kanskje for å opprettholde det gode navnet til din arbeidsgiver, fordi du har ikke lyst til at arbeidsgiver skal bli skadelidende for dine handlinger. Men så er det på en måte arbeidsgiver, som har lagt til rette for at du ble såpass trøtt at du nå plikter å gå av, og der har du en sånn interessekonflikt"*.

To av A-respondentene, som brakte temaet på banen, uttrykte at selskapet signaliserte de ikke ønsket rapporter på fatigue, samtidig signaliserte de at de hadde manglende tillit til tilsynsmyndigheten når det kom til dette. A4 uttalte: *"De (selskapet) uttrykker at de ønsker rapporter, men de ønsker for eksempel ikke at du rapporterer at 70% av pilotene i (Selskapet) er fatigued, fordi da har de et problem, ikke sant? Samme person fortalte at han hadde formidlet følgende til representant for tilsynsmyndighetene: "Dere vet hva som foregår i (Selskapet), dere vet hvordan de behandler folk, dere vet at fatigue er en enorm faktor i (Selskapet) sin operasjon, men dere velger å lukke øynene for det". A3 uttrykte følgende om sammenhengen mellom manglende rapportering og tilsynsmyndighetene: "...er jo ekstremt samarbeidsvillig med selskapet, slik at folk er skeptiske av den grunn". A5 hevdet at hvis det kom inn rapporter på fatigue så foretok ikke selskapet seg noe: "...det blir ikke gjort noe med det, og det kommer ikke noe info om det heller, at dette er en utfordring"*.

På spørsmål om hva som eventuelt burde vært annerledes i den enkeltes organisasjon når det gjaldt rapportering, så var et gjennomgående svar hos alle A-respondentene at det burde være system som var enklere å bruke, mens to av F'ene svarte det samme. Bortsett fra akkurat det, så skilte to gruppene lag. Flertallet av F-respondentene mente at det fungerte bra slik det var, mens det hos A'ene kom til uttrykk at tillit og trygghet burde forbedres. A3 sa det slik: *"For det første måtte du starte med at du fikk tiltro til ledelsen og strukturen for i det hele tatt tørre å gjøre noe som helst"*. A4 og A5 brukte begge ordet, trygghet, da de kom inn på temaet, hvor

førstnevnte i sa: *”Det burde være en reell kultur, en reell, legg merke til det, en reell kultur som oppfordrer til det (rapportering), og som gjorde at folk hadde trygghet når de rapporterer. Det er stor mangelvare, trygghet”.*

I løpet av intervjuene kom det frem at samtlige F-respondenter hadde sendt flere rapporter internt i organisasjonene de tilhørte. Blant A-respondentene var det to som ikke hadde skrevet rapporter i det hele tatt, en hadde sendt inn en, mens A4 og A5 hadde levert flere.

4.7 Dokumentundersøkelse

I to intervju ble det fortalt om nestenulykker, hvor de aktuelle respondentene hevdet det var uheldige forhold rundt disse hendelsene. Den første, hvor respondent A4 fortalte om en hendelse, hvor i følge ham en sterkt medvirkende årsak var kapteinens frykt for å si fra at han ikke var skikket for flyging, på grunn av familiære omstendigheter. Denne historien er bekreftet gjennom den offisielle utredningen til kommisjonen som utredet hendelsen. Der står det (min oversettelse): *”Kapteinen var bekymret for at dette kunne lede til opphør av ansettelsesforholdet”.* I tillegg kan det bemerkes at det tok relativt lang tid fra hendelsen fant sted til myndighetene ble gjort oppmerksomme på forholdet.

Tilfellet A5 fortalte om, ble også klassifisert som en alvorlig luftfartshendelse. Her stadfester kommisjonen kun at det gikk flere dager før piloten varslet om hendelsen, de går ikke inn på årsaken til dette.

For å beskytte anonymiteten til respondentene er disse to rapportene ikke oppført i referanselisten, men de er brukt til å kontrollere det de har sagt i intervjuet.

Det ble også tatt kontakt med Statens havarikommisjon (SHT), og Luftfartstilsynet (LT) for å få tilgang på eventuell statistikk over innkomne rapporter, og hvilke selskap disse kom fra, slik at dette kunne sammenlignes med de funn som ble gjort i intervjuene. Responsen viste at SHT ikke førte statistikk over hvem som rapportert inn til de (SHT, 03.03.2016), og LT ønsket ikke å utlevere den type informasjon da den ble betraktet som sensitive (LT, 07.04.2016).

5.0 DRØFTING

5.1 Generelt

I dette kapittelet vil jeg knytte de funn som kom frem i løpet intervjuene opp mot de teoriene som ble gjennomgått i teorikapittelet. Jeg vil også her følge samme struktur som i resten av oppgaven, bortsett fra at forhold rundt respondentene vil bli behandlet først. Avslutningsvis vil jeg foreta en drøfting opp mot oppgavens overordnede modell, og problemstillingen.

5.2 Respondenter

Respondentene hadde et aldersspenn på 26 år fra yngste til eldste, og derav forskjellig erfaring innen luftfart. Det syntes ikke som alder, eller erfaring hadde noen signifikant betydning for de funn som fremkom. I følge Jacobsen (2005) må en alltid stille seg spørsmålet om en har fått tak i de rette kildene, og om disse gir riktig informasjon. Gjennom min bakgrunn i luftfart, kunne jeg selv verifisere at respondentene hadde kunnskap om temaet i oppgaven. Riktigheten i informasjonen respondentene kom med kan være vanskelig å validere, men inntrykket var at konfidensialiteten gjorde at respondentene kom med korrekt informasjon. Dette både gjennom at noe av informasjon lot seg kryssvalidere med andre respondenter, og noe ved at informasjonen de kom med innbefattet forhold hvor de selv hadde begått feil, eller hatt en atferd de selv ikke syntes var riktig.

5.3 Struktur

En av effektene organisasjonsstruktur har på atferd, hvor det var forskjeller mellom de to gruppene av respondenter, var innenfor koordinering. Jacobsen og Thorsvik (2013) har trukket frem forskjellige måter å koordinere arbeid på, og det kunne se ut til å være sterkere grad av standardisering av arbeidsoppgavene i de selskapene A-respondentene tilhørte. Det ble flere ganger brukt ord som detaljstyring eller lignende., mens flere av F'ene snakket om at de følte de hadde en form for rammestyring. Ulempene med det første kan være at fører til passivitet og manglende fleksibilitet, men med det andre kan være at det ikke gir ønsket standardisering. Begge ulempene kan muligens påvirke hvordan medlemmer i en organisasjon opptrer i forbindelse med forhold som burde rapporteres.

Den andre koordineringsmåten det kunne se ut til å være forskjell på var, standardisering av normer, her ga F-respondentene inntrykk av at det var mer utbredt i deres organisasjoner. Dette kan være en medvirkende faktor til at disse også ga uttrykk for større motivasjon ovenfor selskapet og en sterkere organisasjonskultur, noe som sammenfaller med det Jacobsen og Thorsvik (2013) sier.

Når en ser funnene fra intervjuene opp mot de fire hovedtypene av styring og kontroll, som Jacobsen og Thorsvik har oppgitt, syntes det også å være relativt klare skillelinjer mellom A- og F-respondentene på flere av disse. Bare når det gjaldt rekruttering virket det å ikke være noen signifikant forskjell mellom de to gruppene. Et flertall av F'ene oppga, i likhet med A-respondentene at de ikke hadde noen formalisert sosialiseringsprosess i organisasjonene deres, men det syntes å være en distinkt forskjell mellom hvordan dette ble oppfattet av de to gruppene. Mens den første gruppen ikke ga uttrykk for noe negativt rundt dette, virket det annerledes hos et flertall av A'ene. Disse følte at de ble overlatt til seg selv, og et par av respondentene mente dette var bevisst politikk fra selskapet. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) har standardisering av normer, som så ut til å være sterkere til stede hos F'ene, et styrkende sosialiseringspotensiale, og kan derfor medvirke til forskjellen her.

A-respondentene kom i større grad inn på disiplinering under de helt åpne spørsmålene, enn den andre gruppen, og de fleste av de hadde historier rundt dette som de opplevde negativt. Vuori og Huy (2016) viser at ansatte som har opplevd negativ disiplinering, gjerne kan se for seg tilsvarende i fremtiden også. Samtidig viser de at følelser ofte kan bli delt av grupper i en organisasjon, og dette kan også være en forklaring på at disse respondentene uttrykte seg relativt likt her.

Ingen av F-respondentene følte problemer med kontrollmekanismene i organisasjonen, mens et klart flertall av A'ene uttrykte usikkerhet rundt hva som gjaldt i selskapet, eller at det var utstrakt bruk av disse.

Selv om ulike kontrollmekanismene var i bruk hos alle organisasjonene respondentene kom fra, kunne det synes som de var i bruk i sterkere grad hos A-respondenten. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan det tyde på organisasjoner som har et stort behov for å styre sine ansatte. Selv om psykologiske kontrakter ganske sikkert var til stede hos respondentene, var det vanskelig å påvise disse umiddelbart. Flere av F-respondentene uttrykte at de hadde forventninger til organisasjonen og de rundt seg, mens hos A'ene kom ikke dette klart til uttrykk.

I teorikapittelet ble det vist til at flyselskaper i all hovedsak fulgte den samme oppbygging med en funksjonsbasert struktur, og dette syntes å være tilfelle for alle respondentene. Hvis

man bruker Mintzberg og Webers (Jacobsen og Thorsvik, 2013) typologier til å danne kontrast mot selskapene respondentene jobbet for, synes det å fremkomme noen forskjeller mellom de to gruppene. A-respondentene ga inntrykk av at de hadde følelsen av at de jobbet i mer hierarkiske og regelstyrte organisasjoner enn F-respondentene, og at de forskjellige enhetene var svært adskilte fra hverandre. Dette kan forklare hvorfor flere av de uttrykte lavere grad av motivasjon og tilhørighet. Flere av A'ene nevnte frykt eller redsel i løpet av intervjuene. I en hierarkisk organisasjon kan gjerne de med opplevd lavere status få en følelse av frykt (Kish-Gephart et al., 2009), og dette kan igjen bidra til redusert villighet til å dele informasjon med ledelsen (Vuori og Huy, 2016).

En årsak til graden av formalisering i organisasjonene, med bruken av regler, rutiner og prosedyrer kan være at respondentene tilhørte store organisasjoner, hvor empiri viser at dette er utbredt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Men da burde dette antakeligvis gjenspeilet seg med relativt like funn hos begge gruppene. Når det ikke var tilfelle, kan det muligens forsterke inntrykket av at organisasjonene A'ene tilhørte hadde større bruk for de formelle styringsmetodene enn de uformelle, som ligger i sosialisering (ibid.) og psykologiske kontrakter (Robinson og Rousseau, 1994; Schein i Jacobsen og Thorsvik, 2013).

5.4 Organisasjonskultur

Funnene fra intervjuene viste relativt stor forskjell mellom de to gruppene når det kom til kultur. F-respondentene uttrykte at de følte de hadde en god kultur i organisasjonene deres, og at de delte denne. Respondentene fra A-gruppen var nærmest unisont negative til organisasjonskulturen i selskapene de tilhørte, men samtidig uttrykte de i likhet med F'ene, at kulturen i cockpit var relativt god. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at organisasjonskultur har fem generelle effekter på atferden til medlemmene i en organisasjon, og her kunne det synes som dette kom svært klart frem. Mens F-respondenten uttrykte stor grad av tilhørighet og fellesskap både med organisasjonen og kollegaene, ga A'ene uttrykk for nesten det samme når det gjaldt kollegaene, men lite av dette ovenfor organisasjonen. Det samme forholdet gjentok seg både når det gjaldt motivasjon og tillit. De fleste A-respondentene indikerte at samarbeid og koordinering mellom flertallet av pilotene fungerte bra, slik også F'ene gjorde.

Forskjellene og likhetene mellom de to gruppene når det kom til kultur, kan muligens gi støtte til begge de to hovedsynene på hvordan kultur formes (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Begge gruppene lå opp til Scheins definisjon på organisasjonskultur (ibid.) ved at de hadde en måte å

oppføre seg på, tenke på og føle på i forhold til problemer, og at dette var en grunnleggende antakelse utviklet innen gruppen. Ut fra intervjuene kom det frem at nyansatte ble innført i kulturen da de kom til organisasjonen. Forskjellen syntes å være at organisasjonene til A-respondentene skjedde dette internt i den enkelte ansattegruppe, mens hos F'ene var selskapene mere involvert i oppbygging av kulturen. Det kan derfor se ut til at de ønsket å bygge en mer enhetlig kultur enn organisasjonene til A'ene.

Samtidig kunne det virke som alle respondentene hadde en relativt lik kultur når det kom til flysikkerhet, og dette kan muligens være en form for profesjonskultur, siden samtlige har nesten identisk utdannelsesbakgrunn.

Bruker man Martins tre perspektiver (Jacobsen og Thorsvik, 2013) til å se på funnene, så fremkommer det også forskjeller mellom de to gruppene. Integreringsperspektivet tyder på at det var større grad av kulturelt fellesskap i organisasjonene F'ene tilhørte, og at kulturen virket mer inkluderende på medlemmene der. Både differensierings- og fragmenteringsperspektivet synes å fange opp flere kulturelle manifestasjoner i organisasjonene til A-respondentene, enn hos F-respondentene. Mulige forklaringer til det, kan være at flere A-respondenter fortalte om organisasjoner som var veldig ”splittet”, eller oppdelte. Samtidig ga de uttrykk for usikkerhet når det gjaldt flere kulturelle deler i deres organisasjoner.

Hvis man utfra funnene skulle kategorisere organisasjonene, til de forskjellige respondentene, i henhold til typologien som Jacobsen og Thorsvik (2013) har for kulturelle typer vil organisasjonene til begge gruppene bli betraktet som hierarkiske. Men det kan virke som A-respondentenes organisasjoner var opptatt av kontroll i sterkere grad enn F-gruppens. Ser man på Westrums typologi (2004), hvor måten sikkerhetsrelatert informasjon behandles i en organisasjon ligger til grunn for typologien, kunne det virke som det var forskjell mellom gruppene. I følge samtlige av respondentene uttrykte organisasjonene deres offisielt en generativ kultur, det vil blant annet si et ønske om å få vite, og at de som rapporterte kunne føle trygghet. Men deretter kunne det synes som det oppstod et skille, flere av A-respondentene kom med informasjon, som pekte mot en patologisk kultur. De indikerte at man kunne, eller var usikker på om man ville bli straffet og at man unnvek ansvar ved å ikke rapportere. Blant F-respondentene kunne det se ut som organisasjonene lå mellom byråkratisk og generativ kultur. En sterk indikasjon på at flere av organisasjonene til A-respondentene passer inn mot Westrums typologi for patologisk kultur, er at disse i følge ham preges mye av

frykt og trusler. Et flertall av disse respondentene fortalte om frykt for negativ disiplinering flere ganger i løpet av intervjuene.

Et tema hvor et flertall fra begge respondentgruppene kom med relativt lik informasjon, var rundt rapportering av fatigue. Hovedinntrykket fra respondentene var at de syntes dette burde vært rapportert mer, men at de følte at de ikke fikk adekvat respons på eventuelle rapporter som ble sendt inn, eller at rapporter kunne skape vanskelige situasjoner for arbeidsgiveren ved at trafikkavviklingen ble påvirket. Utfra de forskjellige uttalelsene kunne det se ut som at årsakene til dette lå varierte mellom det Reason (1997) kaller ”opplært håpløshet”, hvor medlemmer lærer at ethvert forsøk på endring er håpløst, eller så kunne det muligens være en form for psykologisk kontrakt (Schein i Jacobsen og Thorsvik, 2013 og Robinson og Rousseau, 1994) hvor medlemmene følte en forventning fra organisasjonen om å ikke rapportere dette.

5.5 Sikkerhetskultur

Hvis man bruker Schein definisjon på kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013), som grunnlag for å definere sikkerhetskultur, kunne det se ut til at respondentene fra begge gruppene hadde en relativt lik sikkerhetskultur. Dette kan være basert på at de hadde en relativt lik utdannelsesbakgrunn, altså en form for profesjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Hvor medlemmene kan være mer lojale til profesjonens faglige normer, verdier og standarder enn til organisasjonens. Det kunne virke slik, siden A-respondentene indikerte en negativ holdning til den kulturen organisasjonen de tilhørte representerte, men samtidig uttrykte et ønske om å opprettholde en høy sikkerhetskultur. Samtidig kunne det være slik en av respondentene uttrykte, at sikkerhetskulturen er et uttrykk for ”*selvpreservasjon*”, de færreste mennesker ønsker å utsette seg for unødig risiko, og derfor ønsker de å opprettholde så høy sikkerhet som mulig (Reason, 1997).

Dette kan også passe inn i det Reason og Hobbs (2003) sier om sikkerhetskultur, at denne kan deles i to deler. Hvor den første delen inneholder hvordan medlemmene i en organisasjon forholder seg til sikkerhet, og funnene her indikerte at respondentene tenkte relativt likt uavhengig av ansettelsesforhold. Andre del går på hvilke strukturer, regler og prosedyrer organisasjonen har for å oppnå sikkerhet, og i den sammenheng trekker Reason og Hobbs (2003) frem tre kjennetegn, hvor det syntes å være signifikant forskjell i to av disse mellom respondentgruppene:

- Rapporteringskultur, der medlemmene i en organisasjon er villige til å rapportere sine feil og nestenulykker. Her indikerte et flertall av A-respondentene at de ikke syntes kulturen var god.
- Atmosfære av tillit, også kalt rettferdighetskultur (Just Culture). Uten det vil det være umulig å oppnå en effektiv rapporteringskultur. Her uttrykte et klart flertall av F-respondentene at de hadde stor grad av tillit, mens det syntes å være motsatt hos A'ene.
- Lærende kultur, hvor organisasjonen må evne å trekke riktige slutninger, og ha vilje til å implementere større reformer når det er nødvendig. Utfra intervjuene var det vanskelig å trekke noen entydig slutning på hvordan organisasjonene opptrådte her.

5.6 Tillitskultur

Reason og Hobbs (2003) sier at en rettferdighetskultur like gjerne kan kalles en tillitskultur, og Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at tillit er viktig, og kan være et substitutt for informasjon og administrativ kontroll. Funnene indikerte at det var signifikant lavere tillit i organisasjonene hvor A-respondentene hørte til, enn i organisasjonene til F'ene. I løpet av intervjuene uttrykte et flertall av A-respondenten at de følte relativt lav lojalitet til organisasjonen, at de hovedsakelig ønsket å bidra til seg selv eller de nærmeste kollegaene og ikke til organisasjonen. Disse funnene samsvarer med flere av de effektene, Dekker (2012), hevder at manglende rettferdighetskultur kan resultere i. F-respondentene indikerte at det var en større grad av tillitskultur til stede i de organisasjonene de tilhørte.

5.6 Rapporteringskultur

Da det kom til rapportering var det særlig et forhold som syntes å være likt for en del respondenter i begge gruppene. Reason (1997) påpeker at for å skape en god rapporteringskultur, bør det være enkelt å levere rapporter. To av F-respondentene uttrykte at de hadde tungvinte system, mens tre av A'ene mente det samme. Ellers så det ut til å være ganske markante skiller mellom de to gruppene, i forhold til Reasons teori. Mye av det kunne skyldes forskjell i tillit i de to gruppene. Et flertall av A-respondentene uttrykte usikkerhet over eventuelle disiplinære reaksjoner hvis man sendte inn rapport på eventuelle feil, spesielt hvis disse hadde skjedd som følge av brudd på prosedyrer. I tillegg var det også kun en av A-respondentene som indikerte at han stolte på at organisasjonen hadde et rapporteringssystem

hvor man kunne rapportere anonymt. Samtidig mente samtlige av A'ene at tilbakemelding på eventuelle rapporter i organisasjonen var dårlig. F-respondentene uttrykte større grad av tillit, de hevdet alle at organisasjonen hadde system for anonym rapportering samt at flertallet syntes de personlig fikk gode tilbakemeldinger på rapportene, og at dette også ble spredt ut i organisasjonen.

Generelt sett kunne det virke som usikkerhet for eventuell disiplinering, og manglende tillit hos A-respondentene kunne føre til at disse var mer skeptiske, enn F'ene, til å rapportere egne feil, som igjen ville stille dem selv i et dårlig lys (Reason, 1997 og Downs referert til i Jacobsen og Thorsvik, 2013).

5.7 Overordnet modell og problemstillingen

Ser man funnene opp mot oppgavens overordnede modell og problemstillingen, syntes det som at medlemmene i de forskjellige organisasjonene utviklet felles mønstre av meninger og holdninger, og at disse var avhengige av ansettelsesforholdene deres. Funnene indikerte videre at dette påvirket deres atferd når det gjaldt rapportering, og viste at det var signifikante forskjeller mellom A- og F-respondentene. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet uttrykte A-respondentene lavere lojalitet og motivasjon ovenfor organisasjonene de tilhørte. Dette kan være en effekt av maskinbyråkratiske struktur, eller sterk grad av spesialisering (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Siden strukturene i organisasjonene, til begge gruppene med respondenter, var relativt like på disse områdene, burde ikke så markante forskjeller oppstå på den bakgrunn.

En annen forklaring kan være at medlemmene hadde utviklet en gruppetenkning (Jacobsen og Thorsvik, 2013), som ledet til denne atferden. Årsaken til gruppetenkning, kan være former for profesjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013), eller at medlemmer i gruppen hadde opplevd negativ disiplinering, og følelsene rundt dette ble delt i gruppen (Dane og George, 2014 referert til i Vuori og Huy, 2016; Elfenbein, 2014; Menges og Kilduff, 2015).

Siden respondentene kom fra forskjellige organisasjoner, synes førstnevnte forklaring mer sannsynlig.

Begge respondentgruppene viste tegn på profesjonskultur med relativt like verdier og holdninger (Jacobsen og Thorsvik, 2013), spesielt når det kom til flysikkerhet og sikkerhetskultur. Forklaringen til det er sannsynligvis at samtlige respondenter hadde en relativt lik bakgrunn når det gjaldt utdanning.

I teorikapitlet er det påpekt at sikkerhets- og tillitskultur ansees som så viktige for rapporteringskulturen, at de er å betrakte som integrerte deler av den. Selv om funnene tydet på en relativt lik sikkerhetskultur blant respondentene, var det et signifikant skille i rapporteringskultur. Forklaringen til dette kan være at det var et tilsvarende skille når det gjaldt tillitskultur. Funnene indikerte vesentlig svakere tillitskultur i organisasjonene A-respondentene hadde et ansettelsesforhold i, og dette påvirket deres atferd i forbindelse med rapportering. Årsaken til den manglende tilliten syntes å være flere, men mange uttrykte usikkerhet i forbindelse med disiplinering, og frykt for hvilke konsekvenser dette kunne resultere i. Effekten av dette kan være et vesentlig bidrag til forskjellen i rapporteringskultur mellom de to gruppene (Reason, 1997; Westrum, 2004; Elfenbein, 2014; Menges og Kilduff, 2015).

6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING

6.1 Konklusjon

Denne oppgaven har hatt som målsetting å se om ansettelsesforhold påvirker rapporteringskultur innen luftfart gjennom en kvalitativ metode, og oppgavens problemstilling har vært:

Påvirker ansettelsesforhold rapporteringskultur innen luftfart?

Konklusjonen i denne oppgaven er at ansettelsesforhold påvirker rapporteringskultur.

Mine funn har ganske entydig vist at piloter med fast ansettelse uttrykte, og viste en rapporteringskultur, som resulterte i en høyere grad av rapportering enn gruppen med annet ansettelsesforhold. Årsaken til dette synes å være forskjellen i tillitskultur mellom organisasjoner med fast ansettelse, og organisasjoner med andre ansettelsesformer. Hvor det hos førstnevnte uttrykkes signifikant større tillit til organisasjonen.

Hvis man ser på oppgavens overordnede modell, så vil ansettelsesforholdet påvirke rapporteringskulturen, og den reduserte rapporteringen i organisasjoner med andre ansettelsesforhold, reduserer muligheten for læring og vil kunne gi implikasjoner for sikkerheten.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Den teoretiske rammen rundt oppgaven, og problemstillingen har hovedsakelig vært knyttet til forskjellige sider av organisasjonskultur, og da spesielt de deler som ligger opp mot rapporteringskultur. Oppgaven har styrket teoriene (Reason og Hobbs, 2003; Dekker, 2012), som hevder at en tillitskultur er vesentlig for å etablere og opprettholde en god rapporteringskultur. Samtidig bekreftes det Jacobsen og Thorsvik (2013) sier, at formelle strukturer, slik som ansettelsesforhold, påvirker atferd i organisasjoner.

6.3 Svakheter ved oppgaven

I metodekapittelet har jeg vært inne på mulige svakheter ved studien, som i ulik grad kan påvirke resultatet. Det er viktig å være oppmerksom på disse når en tolker funnene, og vurderer konklusjonen i oppgaven:

- Det kvalitative utvalget besto av ti respondenter, og utvelgelsen av disse gjør det usikkert om utvalget er representativt for populasjonen. Det innebærer at man må være forsiktige med å ekstrapolere konklusjonen til hele luftfartsindustrien.
- Min bakgrunn fra luftfart gjør at jeg kan ha ubevisste holdninger som påvirker mitt arbeide.
- Grunnet dataenes sensitive karakter, ble ikke dokumentundersøkelser i ønsket målestokk mulig.

Jeg mener likevel at reliabiliteten og validiteten i oppgaven er ivaretatt. Utvelgelsen av respondenter skjedde på et så bredt grunnlag som var mulig innenfor denne oppgavens rammer. Respondentene fikk identiske spørsmål, og det ble forsøkt å gjøre undersøkelsesopplegget så likt som mulig, slik at eventuelle effekter skulle være like for samtlige respondenter. Det ble foretatt en respondentvalidering for å sikre at resultatene var gyldige for det aktuelle utvalget.

6.4 Fremtidig forskning

Jeg mener at svarene fra respondentene er såpass entydige, at undersøkelsen bør følges opp gjennom mer omfattende studier, og da helst med tilgang til Luftfartstilsynet data på rapportering. Luftfartsindustrien har vært rollemodell for andre industrier når det gjelder rapportering, og forskning på dette feltet kan ha betydning utover luftfarten.

REFERANSELISTE

Aftenposten (2015) *Selskaper som evner å tjene penger, har ikke dårligere sikkerhet enn dem med dårlig økonomi*. [Internett] Tilgjengelig fra:

http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Selskaper-som-evner-a-tjene-penger_-har-ikke-darligere-sikkerhet-enn-dem-med-darlig-okonomi-7854679.html [lest 18.01.2015]

Arbeidsmiljøloven (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 1. januar 2016 nr. 62*

Arbeidsmiljøloven (2005) *Lov om endringer i arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven (adgang til midlertidig ansettelse mv. og vilkår om aktivitet for stønad til livsopphold) av 24. april 2015 nr. 20*

Arbeids- og administrasjonsdepartementet. (2004) *Arbeidslivslovutvalget- Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst*. NOU 2004:5. Oslo, Statens forvaltningstjeneste

Dane, E. og George, J. (2014) Unpacking affective forecasting and its ties to project work in organizations, *Academy of Management Review*, 39 (2), s. 181–201

Dekker, S. (2012) *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*, Farnham, Storbritania, Ashgate Publishing

Collins, D. (1999) Surviving the rigs: Safety and surveillance on North Sea oil installations. *Organization Studies*, 20, Vol 4, s. 579-600.

Downs, A. (1964) *Inside Bureaucracy*, RAND Corporation, Santa Monica, CA, USA

EASA, (2009) *Guidance on Organisational Structures*, Köln, Tyskland

Elfenbein, H.A (2014) The many faces of emotional contagion: An affective process theory of affective linkage, *Organizational Psychology Review*, Vol. 4, s. 326-362

Ellsworth, P. C. og Scherer, K.R., (2003) Appraisal processes in emotion, I: Davidson, R.J., Scherer, K.R. og Goldsmith, H.H.. red. *Handbook of Affective Sciences*, Oxford: Oxford University Press, s. 572-595.

FAA, Federal Aviation Administration, History. [Internett] Tilgjengelig fra: http://www.faa.gov/about/history/brief_history/#11 [lest 23.02.2015]

Forskrift om varslingsplikt ifm. luftfart. (2006) *Forskrift om varslings- og rapporteringsplikt ved luftfartsulykker og luftfartshendelser mv*. Fastsatt av Samferdselsdepartementet 8. desember 2006 med hjemmel i lov 11. juni 1993 nr. 101 om luftfart (luftfartsloven)

Forsvarets overkommando/Hærstaben, (1974) *DU 3-1 Veiledning i militært lederskap*, Oslo, Forsvaret

Gioia, D.A., Corley, K.G. og Hamilton, A.L (2013) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, January 2013 Vol. 16 no. 1 s. 15-31

Helmreich, R.L. (2000) *On error management; lessons from aviation*, BMJ 2000; 320:781

IATA, (2014) *New Year's Day 2014 marks 100 Years of Commercial Aviation*, [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2013-12-30-01.aspx> [lest 14.10.2015]

ICAO, (2001) *Annex 13, Aircraft Accident and Incident investigation*, Montreal, Canada

ICAO, (2008) *Annex 6, Operation of Aircraft*, Montreal, Canada

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utg. Kristiansand, Høyskoleforlaget

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget

Jakhelln, Henning, (2006) *Oversikt over arbeidsretten*, Oslo, Cappelen Damm

Johnson, T. P. (1998), *Approaches to equivalence in cross-cultural and cross-national survey research*, ZUMA-Nachrichten spezial Nr. 3

Jorens, Y, Gillis, D, Valcke, L og De Coninck, J, (2015) *Atypical Forms of Empliment in the Aviation Sector*, Universiteit Gent, European Social Dialogue, European Commission

Justis og politidepartementet. (2006) *Når sikkerheten er viktigst — Beskyttelse av landets kritiske infrastrukturer og kritiske samfunnsfunksjoner*. NOU 2006:6, Oslo, Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning

Kish-Gephart, J. J., Detert, J.R., Trevino, L.K. og Edmondson, A.C. (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, I: Staw, B.M. og Brief, A.P. red. *Research in Organizational Behavior*, 29, New York, Elsevier, s.163-193.

Kram, R. (2008), *Critical incident reporting system in emergency medicine*, Current Opinion in Anesthesiology

Luftfartsloven (1993) *Lov om luftfart av 11.06.1993*

Luftfartstilsynet, 07.04.2016, *Luftfartstilsynets rapporteringspris*, E-post fra Eirik Svare/LT (eirik.svare@caa.no) til Atle Mikaelson (atle@mikaelsen.biz)

Menges, J. I. og Kilduff, M. (2015) Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels-of-analysis, and processes, *Academy of Management Annals*, 9, s. 845–928.

Molodtsova, E. (1995). *Nuclear Energy Law and International Environmental Law: An Integrated Approach*, Journal of Energy & Natural Resources Law

Nergaard, K, (2005) Midlertidige ansettelses som forskningsfelt, I: Schøne, P. red. *Det nye arbeidsmarkedet, Kunnskapsstatus og problemstillinger*, Oslo, Norges forskningsråd, s. 14-30

NSM (2015) *Sikkerhetskultur* [Internett], Nasjonal sikkerhetsmyndighet. Tilgjengelig fra: <https://www.nsm.stat.no/tjenester/sikkerhetskultur/> [Lest 09.12.2015]

Phelps, E. A., Lempert, K.M. og Sokol-Hessner, P. (2014) Emotion and decision making: Multiple modulatory neural circuits, *Annual Review of Neuroscience*, 37. Referert i: Vuori, T.O. og Huy, Q.N. (2016) Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle, *Administrative Science Quarterly*, March 2016, Vol. 61, s. 9-51

Reason, J. (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Farnham, Storbritania, Ashgate Publishing

Reason, J. og Hobbs, A. (2003) *Managing Maintenance Error*, Farnham, Storbritania, Ashgate Publishing

Rapporteringsforskriften. (2006) *Forskrift nr. 1393 om varslings- og rapporteringsplikt ved luftfartsulykker og luftfartshendelser mv.*

Robinson, S.L. og Rousseau, D.M. (1994) Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15, Issue 3

Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3th edition, San Francisco, Jossey-Bass

Sikkerhet (2015) *Store norske leksikon* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://snl.no/sikkerhet> [Lest 11.12.2015]

Statens havarikommisjon for transport, 03.03.2016, *Rapport luftfart*, E-post fra Kåre Halvorsen/SHT (kha@aibn.no) til Atle Mikaelsen (atle@mikaelsen.biz)

Statsministeren. (2012) *Rapport fra 22. Juli-kommisjonen*, NOU 2012:14, Oslo, Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning

Vuori, T.O. og Huy, Q.N. (2016) Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle, *Administrative Science Quarterly*, March 2016, Vol. 61.s. 9-51

Westrum, R. (2004) A typology of organizational cultures, *Quality and Safety in Health Care* [Internett] 2004; 13 (Suppl II), Tilgjengelig fra: http://qualitysafety.bmj.com/content/13/suppl_2/ii22 [Lest 12.10.2013]

Westrum, R. (2014) The study of information flow: A personal journey, *Safety Science*, 67, s. 58-63

Topham, G. (2013) Accident rate on most passenger planes falls to record low. *The Guardian*. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.theguardian.com/world/2013/feb/28/accident-rate-passenger-planes-low> [lest 23.02.15]

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

(Informasjon i () er støtte/hjelp til intervjuer)

Introduksjon til prosjektet.

Presentasjon av intervjuer.

Intervjuet vil vare ca. en time

Konfidensialitet! Understrek at det ikke skal være mulig å gjenkjenne deltakere.

Frivillighet. Du kan når som helst avbryte intervjuet eller unnlate å svare på spørsmål, uten å måtte gi en begrunnelse for det.

Det vil være til stor hjelp hvis intervjuet kan spilles inn på lydopptak. Dette vil bli transkribert, for så å bli slettet.

Spørsmålene vil i hovedsak handle om din arbeidsplass og din oppfatning av kulturen på denne. Kom gjerne med konkrete eksempler underveis.

VIKTIG! Ikke prøv å svar «riktig», det finnes ingen riktige eller gale svar.

Noen spørsmål før vi setter i gang?

A. Personalia - ansettelsesforhold

1. Alder?
2. Stilling (eventuelle verv/tilleggsfunksjoner)?
3. Ansettelsesform?
4. Antall år i bransjen?
5. Antall år i nåværende ansettelsesforhold?

B. Organisasjonsstruktur

1. Kan du beskrive strukturen i virksomheten/selskapet er (Mintzberg, *oppdeling, mange enheter (baser), spesielle funksjoner, operative områder*)
2. Hvordan fungerer samarbeidet mellom de forskjellige delene/enhetene/avdelingene?
3. Hvordan skjer rekruttering til virksomheten? [*Utlysning, søknadsprosess, utvelgelse*]
4. Hvilke ansettelsesformer finnes i selskapet/virksomheten?
5. Fortell om det noen form for sosialiseringsprosess? (*Fadderordninger, kollegagrupper, holdningsskapende etc.*)
6. Hvordan er det med belønnings/disiplineringsordninger? (*Bonus, utmerkelser, «Månedens ansatte», tap av opprykk, innkalling til samtale*)
7. Hva tenker du rundt kontrollen av arbeidet i organisasjonen? (*Sjekker, Cockpit Voice Recorder, Flight Data Recorder*)

C. Organisasjonskultur (*Forklar gjerne hva som legges i begrepet kultur*)

1. Hvordan kan du beskrive kulturen i på din arbeidsplass/base/selskap? (*God/sterk, felles i hele org., egne kulturer i forskjellige deler, konflikter?*)
2. Føler du at de ansatte og organisasjonen har felles syn på hva som regnes som godt/ønskelig (verdier) og forventet atferd (normer) i organisasjonen? (*Gjenspeiler selskapets verdier og normer seg hos de ansatte?*)
3. Føler du tilhørighet og fellesskap med organisasjonen? (*Ansattes lojalitet til organisasjonen?*)
4. Føler du motivasjon til å bidra til:
 - Organisasjonen
 - Fellesskapet (kollegene)
5. Hva tenker du om tilliten mellom medlemmene/ansatte i organisasjonen?

6. Hvordan mener du samarbeidet mellom medlemmene i organisasjonen fungerer?
7. Føler du at det er en kultur i organisasjonen som bidrar til hvordan den enkelte handler/opptrer i forskjellige situasjoner?
8. Hvordan føler du sikkerhetsrelevant informasjon blir behandlet i din organisasjon? *Ha (Oppmuntres det til aktivt å observere, undersøke og stille spørsmål? Blir informasjon som fremkommer av ovennevnte spredt ut i organisasjonen?)*

D. Sikkerhetskultur

1. Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen i din organisasjon? *(Hvordan kommer denne kulturen til uttrykk? Verdier; beslutninger Normer; håndbøker, SOP, regelverk. Artefakter; det man sier/ det man gjør/fysiske (logoer, slagord o.l))*
2. Føler du at medlemmene og organisasjonen har samme sikkerhetskultur?
3. Hvis det dukker opp informasjon/rapporter som indikerer feil, mangler etc., føler du at organisasjonen din er innstilt på å foreta større endringer basert på dette?

E. Tillitskultur (Just Culture) (atmosfære av tillit, læring og ansvar og hvor "ærlige" menneskelige feil ikke straffes)

1. Føler du at det er en rettferdighetskultur i din organisasjon? Hvordan kommer dette til uttrykk?
2. Vet man hva som regnes som akseptabel og uakseptabel atferd i organisasjonen?
 - Hvem fastsetter grensene for dette?
 - Er det de samme som har fastsatt grensene som også vurderer om de eventuelt er brutt?
3. Hvordan behandler organisasjonen uakseptabel atferd?

F. Rapporteringskultur

1. Hva tenker/mener du om hvilken betydningen rapportering har i luftfart?
2. Kan du beskrive rapporteringskulturen i din organisasjon? *(Underrapportering, taushetskultur)*

3. Føler du organisasjonen oppfordrer til rapportering?
4. Føler medlemmene at de åpent og ærlig kan rapportere feil, mangler og trusler mot sikkerheten?
5. Hvis man rapporterer egne feil, har man da immunitet mot disiplinære tiltak?
6. Er det mulig å rapportere anonymt, eller finnes det andre ordninger for å beskytte identiteten til den som rapporterer?
7. Vet du om organisasjonen har et skille mellom de som tar imot og analyserer rapporter og de som eventuelt har disiplinærmyndighet i organisasjonen? (*Forklar*)
8. Er rapporteringssystemet i organisasjonen enkelt å bruke? (*Opplæring, Papir, elektronisk*)
9. Finnes det incentivordninger for rapportering?
10. Hvordan føler du rapporter blir behandlet av organisasjonen?
11. Hvordan blir det gitt tilbakemelding på rapporter/spredt i organisasjonen?
12. Hva burde eventuelt vært annerledes når det gjelder rapportering i din organisasjon?

G. Avslutning

1. Føler du trygghet i ditt ansettelsesforhold?
 - Tror du andre ansatte har samme følelse?
 - Er det noe som påvirker din atferd?
2. Er det noe du avslutningsvis mener bør tilføyes, som kan være relevant for oppgaven, noe jeg burde spurt om?
3. Hvis det skulle dukke opp behov for tilleggsspørsmål, eller avklaring av noe, er det i orden at jeg kontakter deg igjen?

Takk for hjelpen!

Vedlegg 2: Ord- og begrepsliste

Accountable Manager:	Person, akseptert av luftfartsmyndigheten, som har overordnet ansvar for derved å sikre at alle operasjonelle og flytekniske aktiviteter kan finansieres og gjennomføres i samsvar med fastsatte myndighetskrav, og de tilleggskrav som luftfartsforetaket selv har fastsatt.
ACMS:	Aircraft Condition Monitoring System: System som overvåker og kontrollerer status på systemer og utstyr ombord på fly, samt hvilke forhold flyet opererer under.
AOC:	Air Operator Certificate: Er et sertifikat som autoriserer en operatør å utøve spesifiserte ervervsmessig lufttransport.
CVR:	Cockpit Voice Recorder: Taleregistratør som tar opp tale (og lyder) i cockpit, samt kommunikasjon fra cockpit til bakkestasjoner. Myndighetspålagt installasjon.
EASA:	European Aviation Safety Agency: EUs byrå for flysikkerhet. Formålet med EASA er å sikre et høyt og ensartet nivå for flysikkerheten i Europa. EASA skal også bidra til like konkurransevilkår og økonomiske besparelser for luftfartsindustrien.
Engine Failure:	Motorstopp; når en motor i et fly uventet slutter å produsere skyvekraft på grunn av en annen enn feil.
Fatigue:	Fysiologisk tilstand med redusert mental eller fysisk ytelse, som kan være forårsaket av søvnmangel, fase på døgnet eller arbeidsbelastning, og som igjen kan påvirke yteevne.
FDR:	Flight Data Recorder: Ferdsskriver som foretar automatisk og kontinuerlig registrering av data under flyging, slik som fart,

kurs, høyde, instrumentindikasjoner, høyderor-, haleror-, balanseror- og flapsposisjon. Myndighetspålagt installasjon.

Flight Crew:	Flybesetningen; personell som opererer flyet. Består normalt av en kaptein, som er øverste ansvarlig om bord, og en styrmann.
Flygesjef:	Flygesjefen (Nominated Person Flight Operations) skal være direkte underlagt luftfartsforetakets ansvarlige leder (Accountable Manager). Flygesjefen er ansvarlig for styring og overvåking av luftfartsforetakets flyoperative virksomhet og at denne driften foregår i samsvar med lover, forskrifter, tillatelser og godkjenninger.
IATA:	International Air Transport Association: Internasjonal bransjeorganisasjon for flyselskaper med hovedkvarter i Montreal i Canada..
ICAO:	International Civil Aviation Organization: FNs luftfartsorganisasjon. ICAO utarbeider standarder og anbefalte framgangsmåter for sikker luftfart mellom stater på alle luftfartens fagområder.
LT:	Luftfartstilsynet har hovedansvaret for tilsynet med norsk luftfart, og ser til at aktørene i norsk luftfart følger gjeldende lover, regler og forskrifter. Sammen med Samferdselsdepartementet deltar Luftfartstilsynet i EASA og ICAO for å hevde norske interesser.
Nominated Person (NP):	Alle kommersielle luftfartsorganisasjoner må ha myndighetsgodkjente personer som er ansvarlige for spesifikke områder innen virksomheten. Dette gjelder blant annet flyoperasjoner, bakkeoperasjoner, trening og kvalitet.

OM-A:	Operations Manual-A: Driftshåndbok i et flyselskap. Generell del som omfatter alle ikke typerelaterte operative retningslinjer, instruksjoner og prosedyrer.
QAR:	Quick Access Recorder: Opptaksenhet som gir rask og enkel tilgang til rå flygedata. Registrerer mye av de samme data som FDR. Ikke myndighetspålagt, men brukes vanligvis av flyselskaper til å overvåke hvordan selskapets fly opereres.
Rejected take-off:	Avbrutt avgang; det blir besluttet å avbryte avgangen til et fly som har påbegynt akselerasjon for å ta av. Årsaken til dette kan være flere, men er vanligvis på grunn av mistanke om eller reell teknisk feil, som for eksempel en motorstopp.
Sim:	Forkortelse, gjerne muntlig, for simulator.
SOP:	Standard Operating Procedures; beskrivelse av hvordan prosedyrer og handlinger skal utføres.